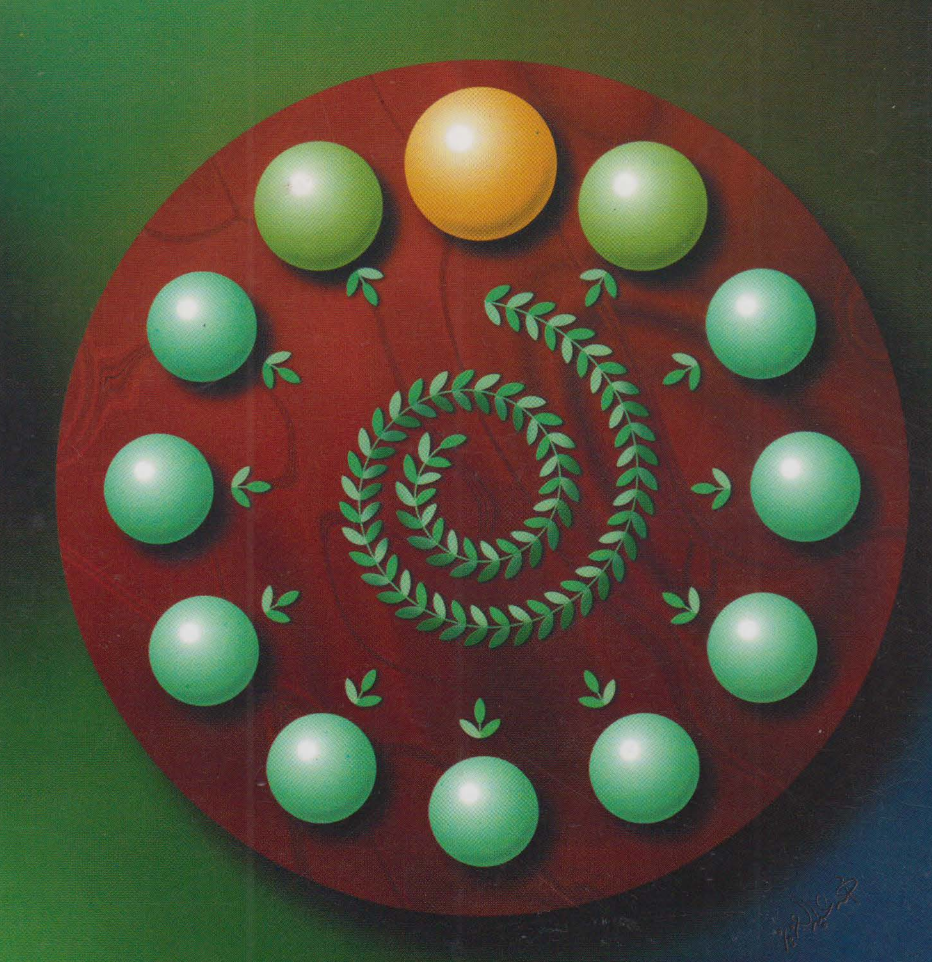
إصدار مركز التفكير الإبداعي (٦٣)

سلسلة مهارات إدارية (٤)

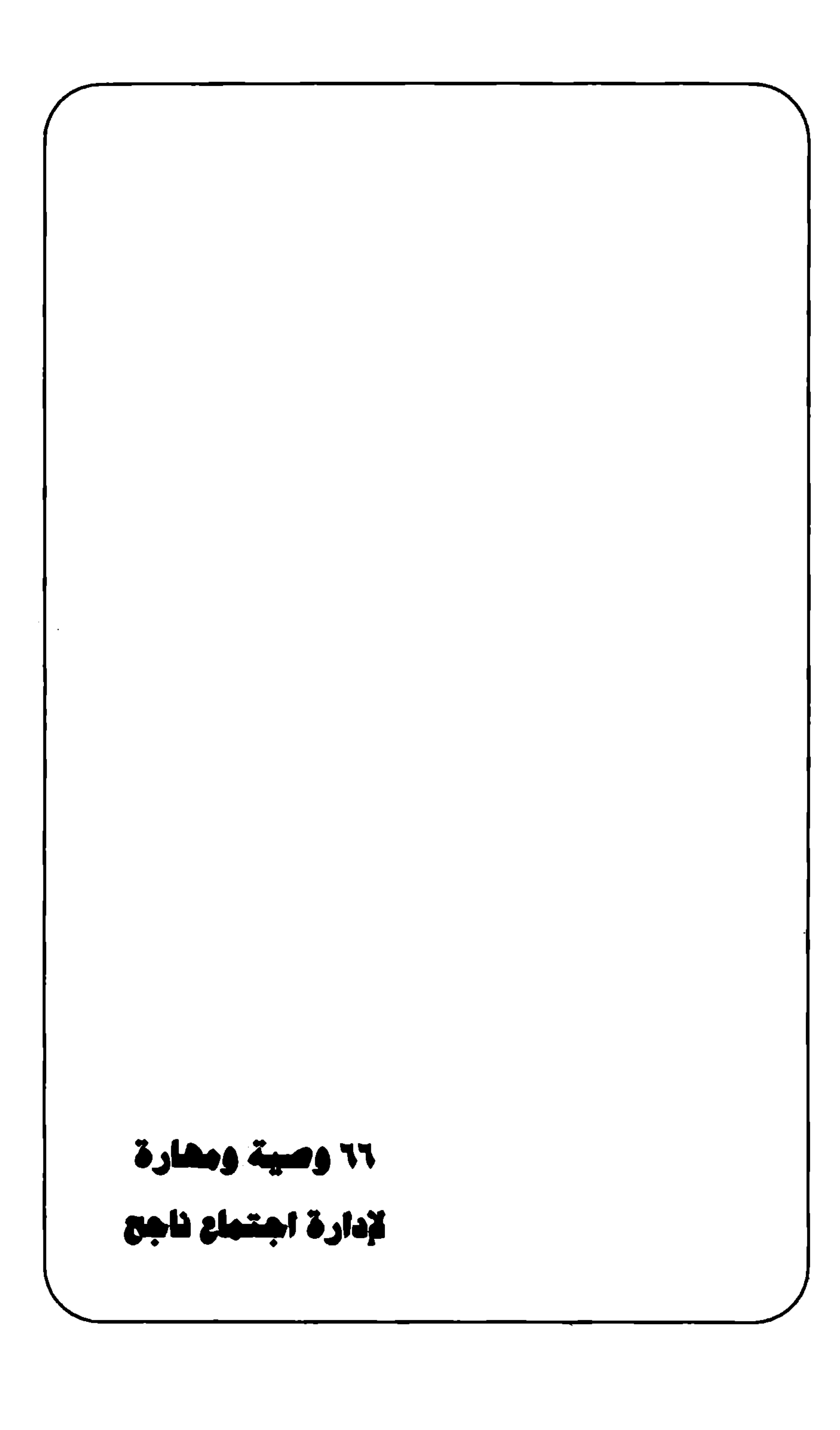
٦٦ وصية ومهارة

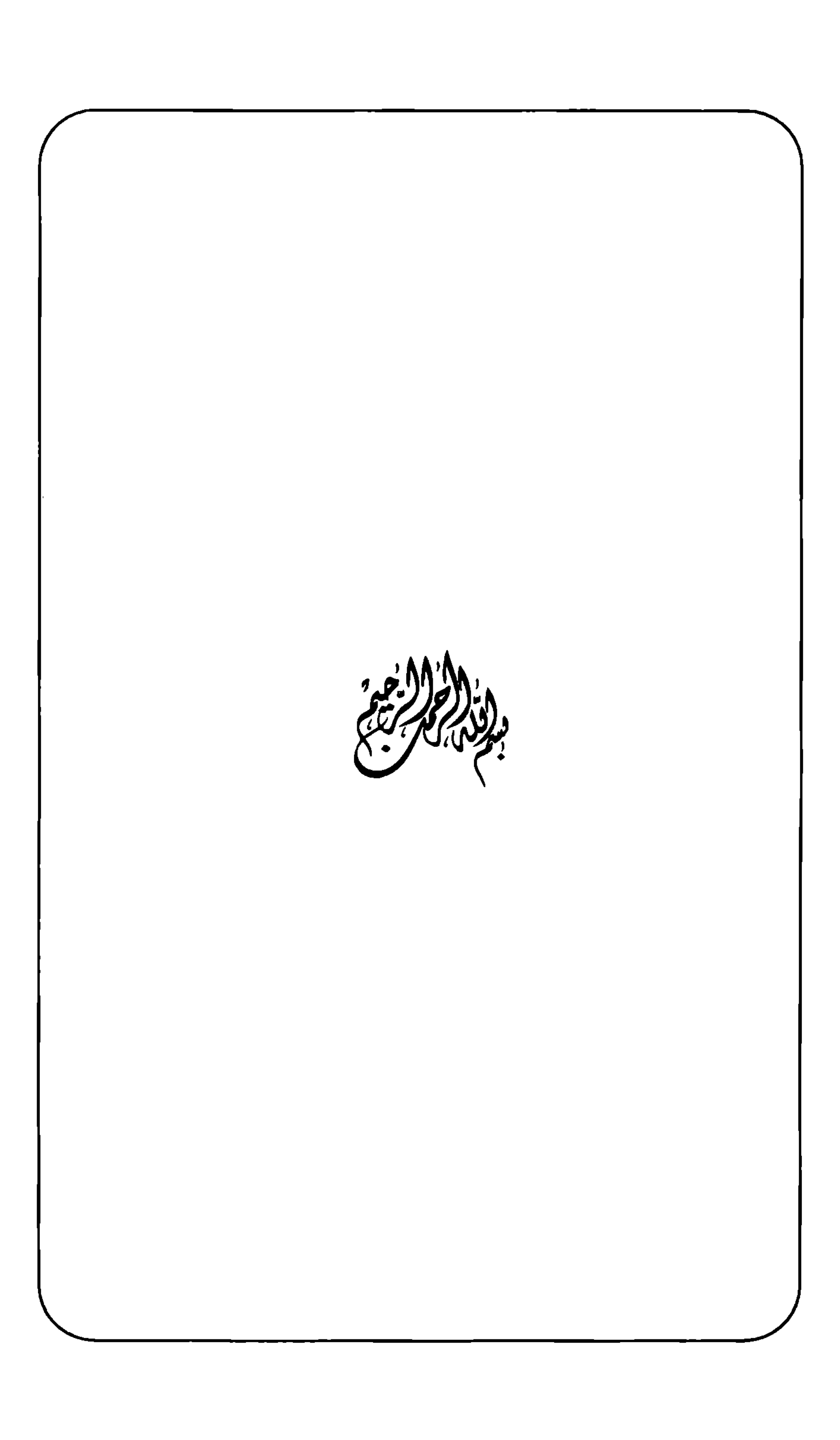
لإدارة اجتماع ناجح

د. علي الحمادي



دار ابن حزم


٦٦ وصية ومهارة
لإدارة اجتماع ناجح


بسم الله الرحمن الرحيم

إصدار مركز التفكير الإبداعي

(٦٣)

سلسلة مهارات إدارية

(٤)

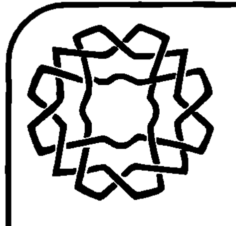
٦٦ وصية ومهارة لإدارة اجتماع ناجح

د.علي الحمادي

دار ابن حزم

الطبعة الأولى
١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠م

دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع
بيروت - لبنان - ص.ب: ١٤/٦٣٦٦ - تلفون: ٧٠١٩٧٤



بسم الله الرحمن الرحيم

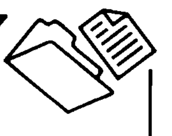
يقول الله تعالى:

﴿وَقُل لِّعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلْإِنسَانِ عَدُوًّا مُّبِينًا (٥٣)﴾.

[الإسراء: ٥٣]







الإهداء

أهدي هذا الكتاب إلى كل من يحمل على عاتقه عملاً نافعاً يخدم به أمته ويرفع من شأنها لتكون أمة نابضة بالحياة مدركة لمتطلبات النهوض واعية لقيمة الوقت فلا يضيع في اجتماعات لا حقيقة لها أو لقاءات لا طائل من ورائها.



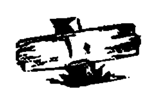


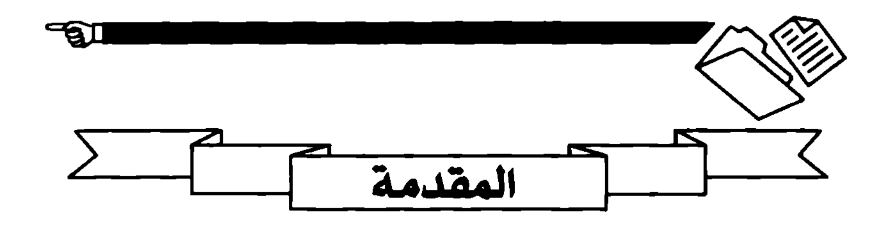


الفهرس



الموضوع	الصفحة





الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد..

لا زال الناس ينزعون كثيراً في اتصالاتهم وفي إدارتهم لأعمالهم، وفي إنجاز مهامهم إلى الاجتماعات، ولا زال كثير منهم لا يتحمس للعمل ولا يتابع نشاطه إلا عن طريق الاجتماعات.

ولذا كثر الحديث عن هذه الاجتماعات وآثارها الإدارية والنفسية والاجتماعية بل والصحية، حتى أن بعض أهل الاختصاص يطلقون على هذه الاجتماعات بالجحيم الذي يدخله الإنسان فيحترق ويتحطم ويتلاشى.

ورغم قناعتي أن إنجاز كثير من الأعمال لا يحتاج إلى اجتماعات، ورغم اعتقادي بأن التعامل مع الاجتماعات والهرولة إليها أصبح أمراً مهولاً لا يطاق، ولكن مع هذا كله فلا يمكن إدارة الحياة بصورة ناجحة دون اللجوء إلى بعض الاجتماعات.

إنني أعتقد أن المشكلة لا تكمن في الاجتماعات وإنما في كيفية إدارتنا لهذه الاجتماعات، حيث أن هذه المهارة تحتاج إلى الانتباه إلى العديد من الفنون والقواعد والمبادىء سواءً كان ذلك



قبل عقد الاجتماع أو أثناءه أو بعد الانتهاء منه.

في هذا الكتاب سوف أقوم بإذن الله تعالى وتوفيقه بتناول (٦٦) وصية ومهارة رئيسة في إدارة الاجتماعات وسوف يتم توزيعها كالتالي:

١ ٨ وصايا ومهارات قبل انعقاد الاجتماع.

٢ ٥٣ وصية ومهارة أثناء انعقاد الاجتماع.

٣ ٥ وصايا ومهارات بعد الانتهاء من الاجتماع.

وسوف نختم الكتاب بأهم المشكلات التي تواجه الاجتماعات وكيفية علاجها والتعامل معها.

هذا، وأسأل الله تعالى أن يتقبّل في هذا العمل، وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، كما ويجعله صائباً موفقاً نافعاً للجميع.

والحمد لله رب العالمين.

أبو عبدالله

د. علي الحمادي

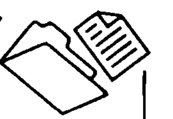


أولاً

قبل الاجتماع

(وصايا ومهارات)





٨ وصايا ومهارات قبل الاجتماع

تعتبر مرحلة ما قبل جلسة الاجتماع مرحلة هامة لنجاح أي اجتماع، فبمقدار التخطيط والإعداد للاجتماع بمقدار ما يكون ذلك عاملاً فاعلاً في نجاحه أو فشله.

ولذا يجدر بنا الإشارة إلى مجموعة من الوصايا والمهارات التي ينبغي على القائمين على الاجتماع الانتباه لها قبل بدء الاجتماع، وهي كما يلي:

١ - تاكد أن الاجتماع ضروري:

إذ تعقد كثير من الاجتماعات وما كان يجب أن تعقد، لذا فكر في هدفك من وراء الاجتماع، وماذا تحاول أن تحقق، وبعد ذلك تساءل: هل الاجتماع هو خير وسيلة لتحقيق هذا الهدف؟ وهل هناك بدائل أخرى تغنيك عن الاجتماعات، فعلى سبيل المثال: هل من الأفضل إجراء اتصالات هاتفية، أو كتابة مذكرة، أو مقابلة الأشخاص المعنيين فرادى؟

وينبغي أن نشير إلى أن الاجتماع ليس هدفاً بحدِّ ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة، لذا لا ينبغي الفرح والشعور بالاطمئنان والرضى لمجرد عقد اجتماع.



[٢] - اختر أفضل الأوقات:

تفشل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني، أو لأن زمن الاجتماع وقع في يوم أو ساعة غير مناسبة.

[٣] - انتقاء أنسب المشاركين:

كقاعدة عامة (وإن كانت ليست دائمة) اجعل عدد المجتمعين أقل ما يمكن؛ لأنه إذا كثر عدد أعضاء الاجتماع فستكثر الآراء وستتعدد البدائل مما يجعل متخذ القرار في حيرة، وربما يؤدي ذلك إلى تعقيد المشكلة بدلاً من حلِّها.

هذا بالإضافة إلى أنه إذا كثر العدد فلن يستطيع رئيس الجلسة أن يعطي الأعضاء وقتاً كافياً لإبداء آرائهم وعرض حججهم؛ لأن الاجتماع سيطول وقته كثيراً، وهذا الأمر يؤدي إلى بتر الآراء وعدم اكتمالها، لذا فإن كثرة عدد الأعضاء له تأثير سلبي على نوعية القرار المتخذ.

كما أثبتت بعض الدراسات أنه إذا كثر العدد أحجم بعض المشاركين عن المشاركة، وهذا الأمر يعتبر سلبية في الاجتماعات.

وأخيراً.. كلما زاد العدد كثر تناول التوافه من الأمور وكثرت النقاشات الهامشية غير المهمة.



ولكن إذا كان الهدف من الاجتماع هو الحصول على معلومات أو اقتراحات أو آراء، فعندئذ لا بأس من زيادة العدد، بينما الاجتماع الذي يتم فيه اتخاذ قرار فلا يستحسن فيه العدد الكبير. وعموماً فإن حجم الاجتماع المثالي يتراوح بين خمسة وسبعة أفراد.

وينبغي عند اختيار المشاركين البحث عن أنسب العناصر التي تحقق أهداف الاجتماع، فإذا كنت تريد حل مشكلة معينة فأنت بحاجة إلى من لديهم المعرفة اللازمة، وإذا كنت تريد اتخاذ قرار فأنت بحاجة إلى إشراك من تقع عليه مسؤولية هذا القرار، وإذا كنت تريد توصيل معلومات فينبغي إشراك من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات، وإذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فحدد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام في هذه المناقشة.

ومن الأمور المهمة في اختيار المشاركين أن يكون بينهم تقارب جغرافي ما أمكن ذلك، وأن يم اختيار أعضاء ليس بينهم اختلاف شديد وتنافر؛ لأن ذلك يجعل الاجتماع غير مناسب ولا يستطيع أن يحقق أهدافه نتيجة الغليان الشديد والترصد والصراع والتباين بين الأعضاء.

ولذا ينبغي النظر في نفسيات الأعضاء، وهو ما يسمى بسيكلوجية الأفراد في الاجتماعات، فهناك أنواع وأنماط مختلفة للأعضاء بعضها نافع وبعضها ضار[1]، وقد ذكرنا سلفاً خمسة عشر نمطاً لنفسية الأعضاء.

---

(١) محمد ناشد، إدارة الأفراد، دار القلم، دبي، ١٩٩٠، ص ١٤٣.



وينبغي كذلك في اختيار المشاركين عدم اختيار أفراد لهم مصالح متضاربة ومتشابكة، كأن تكون عندك ميزانية وتريد أن توزعها على الأقسام المختلفة، فتقوم بدعوة رؤساء هذه الأقسام ليتقاسموا الميزانية، فقد يكون هذا الإجراء غير سليم؛ لأن هؤلاء (رؤساء الأقسام) بينهم مصالح متضاربة.

ونود أن نذكر هنا أيضاً أنه لا يعني عدم استحسان اختيار أعضاء بينهم خلاف شديد أن يتم اختيار مشاركين ليس بينهم اختلاف في الآراء؛ لأن اختلاف الرأي (كما أثبتت التجارب والدراسات) فيه خير كثير وله تأثير إيجابي على جودة القرار، وفيه إثراء واضح للحوار والنقاش.

بعد تحديد من ينبغي عليه حضور الاجتماع، وجِّه لكل منهم دعوة واضحة ومحددة لحضور هذا الاجتماع.

٤ - نظِّم مكان الاجتماع:

يجب تنظيم قاعة الاجتماعات، وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقاً، إذ يحتاج المجتمعون إلى مقاعد مريحة، ومكان هادىء ومتسع، وإضاءة وتهوية كافيتين.

كما يجب أن يتناسب ترتيب قاعة الاجتماعات مع نوع الاجتماع الذي تنوي أن تعقده، وكمبدأ عام، يجب أن توفر للمجتمعين إمكانية رؤية بعضهم بعضاً عندما يتبادلون الحديث والنقاش.



تفي قاعات المحاضرات والفصول الدراسية بغرض الاجتماعات الإعلامية أو اجتماعات المناقشات، لكن في حالة اجتماعات حل المشكلات واتخاذ القرارات فإن المائدة المستديرة تكون أفضل[1].

٥ - نظم جدول الأعمال:

ويقصد بجدول الأعمال (Agenda)، ترتيب الموضوعات التي ستبحث في الاجتماع بطريقة مناسبة، وقد عرف القاموس الإنجليزي (Webster) جدول الأعمال بأنه الأمور التي يجب أن تنجز (Things to be done).

وبهذا يشتمل جدول الأعمال على الموضوعات التي سيناقشها أعضاء الاجتماع، مع مراعاة تناسب هذه الموضوعات مع الوقت المحدد للاجتماع، بحيث يمكن إنجازها خلال الاجتماع، بجانب مراعاة توزيع وقت الاجتماع على هذه الموضوعات، وذلك حسب أهميتها ودرجة تعقدها.

ونظراً لأهمية جدول الأعمال في نجاح أو فشل الاجتماع، يفضل أن يتميز هذا الجدول بالوضوح التام، والاختصار والتحديد الجيد للموضوعات، والتوازن مع الوقت المحدد، والصيغة البسيطة والسهلة.

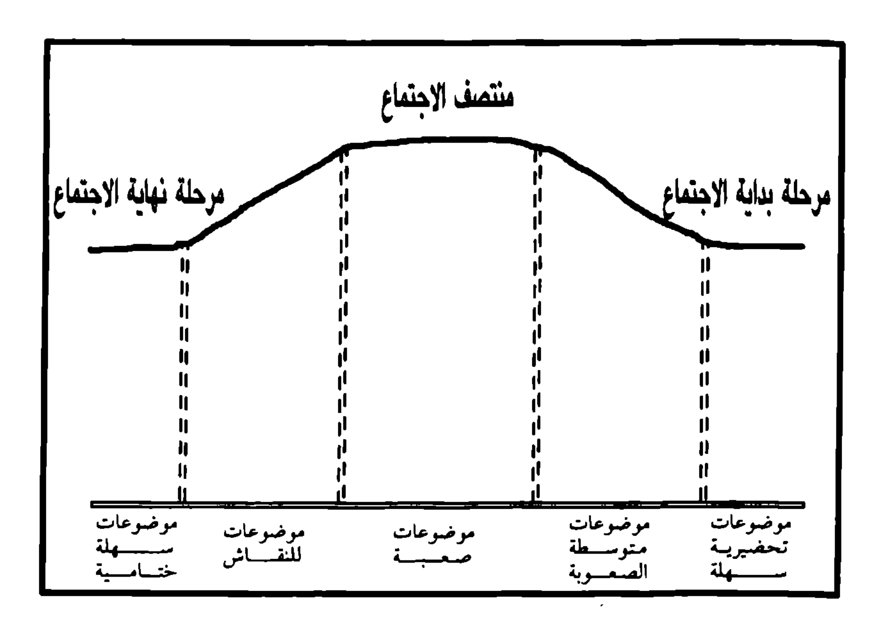
---

(١) ماريون هاينز، إدارة الأداء ـ دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨، ص ٣٩١ ـ ٣٩٣.



وتكمن المشكلة الرئيسة في تحضير جدول الأعمال بشكل عام في كيفية تنظيم أو ترتيب أو توزيع الموضوعات حسب أولويتها، فهل يبدأ الاجتماع بالموضوعات الرئيسة أو الهامة، أو الثانوية أو الأقل أهمية؟

والحقيقة أن هناك استراتيجية جيدة في تنظيم جدول الأعمال، تسمى بجدول أعمال الجرس (Agenda Bell)، وقد سميت بهذا الاسم نظراً لترتيب موضوعات جدول الأعمال بطريقة تشبه الجرس، كما يظهر الشكل التالي:



وتراعي هذه الاستراتيجية توزيع الموضوعات حسب أولويتها، والوقت المناسب لنقاشها أو التحدث بشأنها، علاوة على مراعاة العامل النفسي، ومستوى إنتاجية الأعضاء أثناء الاجتماع.



يتم في بداية الاجتماع، كما يلاحظ في الشكل السالف، الإعلان عن بعض الأمور الثانوية البسيطة، وذلك بسبب تدني إنتاجية الأعضاء في بداية الاجتماع، واحتياجهم لبعض التحفيز والتشجيع على تناول ومناقشة الموضوعات الأكثر صعوبة، ثم الموضوعات المتوسطة الصعوبة، كمقدمة لمناقشة الموضوعات الأكثر صعوبة، والتي تتركز في منتصف الاجتماع.

وتهدف هذه الموضوعات المتوسطة الصعوبة أو الصعبة جداً، كما يظهر في الشكل السابق، إلى الوصول إلى نتائج أو قرارات أو توصيات محددة، وفي المراحل الأخيرة من الاجتماع تتم مناقشة موضوعات معينة لمجرد المناقشة فقط، والتركيز على بعض النواحي الثانوية التي يفترض أن يختتم بها الاجتماع[١].

وخلاصة القول في جدول الأعمال أن جدول الأعمال يتناول عشر نقاط رئيسة، وهي كما يلي:

- اسم الوحدة أو الجهة التي ستعقد الاجتماع.
- تاريخ انعقاد الاجتماع.
- وقت انعقاد الاجتماع (ساعة الاجتماع).
- المشاركون في الاجتماع.
- مكان انعقاد الاجتماع.

---

(١) سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت ـ منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ـ الأردن، ١٩٨٨، ص ١١٥ ـ ١١٧.



- الموضوعات التي سيتم مناقشتها في الاجتماع.
- تحديد المسؤول عن كل نقطة أو موضوع، أي من الذي سيعرض كل موضوع في الاجتماع.
- الوقت المقترح لكل نقطة أو موضوع في الاجتماع.
- التقارير والأبحاث والموضوعات التي ينبغي مراجعتها والاطلاع عليها قبل الاجتماع.
- ما يستجد من أعمال.

٦ - خطط للاجتماع:

حيث أن أي اجتماع يتم عقده دون ما تخطيط فهو اجتماع معرَّض للفشل بصورة كبيرة، ولعل الاستبانة رقم (١) والاستبانة رقم (٢) المرفقتين توضحان أهم العناصر التي ينبغي الالتفات إليها عند التخطيط للاجتماع.

٧ - اجعل الأعضاء يقرأون البريد المرسل إليهم عن الاجتماع قبل انعقاده:

هناك العديد من الطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تشجيع الأعضاء ودفعهم للاستعداد للاجتماع وقراءة البريد والمذكرات والدراسات المطلوبة للاجتماع، وفي الصفحات القادمة سنذكر لكم عشر وسائل لجعل الأعضاء يقرأون البريد المرسل إليهم قبل انعقاد الاجتماع.



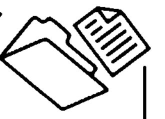
٨ ـ اجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد:

حضور الرئيس والأعضاء في الوقت المحدد أمر مهم جداً ولا بد من الالتزام به وإلا فسنكون سبباً في ضياع أوقات المشاركين في الاجتماع بل وسنشجعهم على التأخير وعدم الالتزام بالموعد.

وفي الصفحات القادمة سأذكر لك أيها القارىء الكريم خمس عشرة طريقة لجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد.







استبانة رقم (١)

التخطيط للاجتماع

١ ـ **الهدف**: ما هي النتيجة النهائية التي تريد تحقيقها؟

٢ ـ **نوع الاجتماع**: ضع علامة على النوع الذي يتفق مع اجتماعك، يدلك هذا على أسلوب القيادة الواجب اتباعه، وكيفية إعداد قاعة الاجتماعات، ومن يجب أن يحضر هذا الاجتماع نوع الإجتماع هو:

- تكوين اتجاهات.
- رقابة ومتابعة.
- توصيل معلومات.
- حل المشكلات.
- حصول على معلومات.
- توجيهي وإرشادي.

٣ ـ **المشاركون في الاجتماع**: من يجب أن يحضر هذا الاجتماع؟ تأكد من دعوة ـ حسبما هو مناسب ـ الأفراد الذين لديهم سلطة القرار، أو الذين لديهم المعلومات



اللازمة، أو المرغوب في الحصول على التزامهم، أو هؤلاء المطلوب توصيل المعلومات إليهم.

٤ - **جدول الاجتماع**: من هو المسؤول عن إعداد وتوزيع جدول الأعمال؟ وكيف سيتم إشراك المدعوين في إعداد جدول الأعمال؟

٥ - **الاستعدادات المادية**: ما هي التسهيلات والمعدات المطلوبة للاجتماع؟ كيف يجب أن يتم الجلوس في قاعة الاجتماعات.

٦ - **أساليب التقويم**: كيف سيتم تقويم الاجتماع بغرض تحسين الاجتماع القادم؟







استبانة رقم (٢)

التخطيط للاجتماعات

تتضمن قائمة المراجعة التالية مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن يواجه رئيس الاجتماع بها نفسه بهدف مساعدته في التحضير الجيد للاجتماع.

١ - هل إن حضور ذلك الشخص للاجتماع سيساعد في تحقيق أهداف الاجتماع؟

٢ - هل بمقدور شخص آخر حضور الاجتماع بدلًا منه، بحيث يحمل اهتمامه، ويطلعه على نتائج الاجتماع؟

٣ - هل يوجد لدي شعور بأن كل من يشارك في الاجتماع يمثل ضرورة لتحقيق أهداف الجماعة؟

٤ - هل هناك شخص لم يدع إلى الاجتماع وتمثل مشاركته أهمية حقيقية؟

٥ - هل هدف الاجتماع واضح ومحدد؟ هل أعلم أنا والمجتمعون مسبقاً بالنتائج التي يتوقع أن نتوصل إليها في الاجتماع؟



٦ - هل أنا على علم ووعي بأن هناك هدفاً للاجتماع غير ما هو معلن؟

٧ - هل هناك وسيلة أفضل من الاجتماع لمناقشة المسائل التي تشغلنا، كالمناقشات الثنائية مثلًا أو كتابة المذكرات؟

٨ - ماذا سأفعل في وقت الاجتماع إن لم أذهب إلى المشاركة فيه (ما هو البديل الأفضل لي ولعملي؟)؟







١٠ وسائل
لجعل الأعضاء يقرأون البريد المرسل إليهم عن الاجتماع قبل انعقاده

١ أرسل إليهم البريد الذي يجب أن يقرؤوه قبل الاجتماع:

إذ أن هناك أوراقاً يمكن أن يقرؤوها خلال الاجتماع، فلا ترسلها.

٢ لخِّص الوثائق المطولة:

كلما زاد حجم المادة المطلوب قراءتها قل احتمال قراءتها من الجميع، وإذا كان الأعضاء بحاجة إلى ملخص فالأفضل أن تعطيهم الملخص الذي تقوم به أنت.

٣ اترك مساحات واسعة بين العناوين الرئيسة:

أعط القراء فسحة للتنفس والتفكير.

٤ اترك مسافة مزدوجة أو مسافة ونصف بين الأسطر:

إن المطبوعات التي تفصل بين أسطرها مسافة واحدة تتعب النظر بسرعة.



٥ حدد الصفحات التي تُرسل إلى أعضاء المجموعة بصفحة واحدة:

استخدم الملاحق لإعطاء المزيد من المعلومات.

٦ نوّع من النماذج التي تستعملها، ومن لون الورق، ومن شكل الطباعة، ومن توقيت إرسال الرسائل:

خذ بعين الاعتبار أن تستعمل ألواناً معينة لموضوعات معينة.

٧ اجعل مراسلاتك تتخذ السمة الشخصية:

كلما استعملت كلمة «أنت» في المخاطبة كلما كان ذلك أفضل.

٨ ضع إشارة أو أبرز الموضوعات الأساسية التي يجب قراءتها:

إن القارىء سوف يختار ما يقرأ، فساعده على اتخاذ القرار الأفضل.

٩ اسمح ببعض الوقت في بداية الاجتماع ليتمكن الأعضاء من مراجعة الوثائق التي بين أيديهم:

عليك أن تقوم بذلك على وجه الخصوص حين تشك في أن بعض الأعضاء لم يقوموا بقراءة المواد الضرورية.



١٠ قم بسرعة بتلخيص الوثائق المهمة للأعضاء:

لا تبدُ متعالياً أو ناقداً حينما تقوم بذلك[١].

۞ ۞ ۞

---

(١) سام ديب وليل سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر، الرياض، ١٩٩٧، ص ١٦٤ ـ ١٦٦.





١٥ طريقة لجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد

١ **ذكّر المشاركين بأهمية الوقت وضرورة الالتزام بالموعد.**

٢ **برمج الاجتماعات لتبدأ في أوقات ملفتة للانتباه:** مثلًا: من الساعة ١٠.١٥ ـ ١١.٠٠.

٣ **ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد ولا تنتظر الغائبين أو المتأخرين:** وإذا لم تفعل ذلك فإنك تشجع على التأخير.

٤ **أغلق الباب عندما يبدأ الاجتماع:** إن هذا سوف يجعل المتأخرين يلفتون انتباه الآخرين بصورة أكبر ويشعرهم بالحرج.

٥ **ضع أهم النقاط في رأس جدول الأعمال:** لأنك لو وضعتها في الآخر فإن الأعضاء لن يروا ضرورة للحضور في الوقت المحدد.



٦ **ضع في بداية جدول الأعمال الموضوعات التي لها أهمية خاصة عند الذين يحضرون متأخرين:** إنك تغريهم هنا أن يحضروا إلى الاجتماع في الوقت المحدد، إذ أن ذلك في مصلحتهم الشخصية.

٧ **اطلب المساعدة من سكرتيري مدمني التأخير:** قم بمصادقتهم، واطلب مساعدتهم في تغيير جداول مديريهم أو العمل على تذكيرهم بالموعد.

٨ **اطلب مساعدة أعضاء المجموعة المواظبين (الملتزمين) ليضغطوا على نظرائهم من أجل الالتزام بالمواعيد:** حوِّل هذا الأمر إلى مشكلة، وضع في جدول الأعمال بنداً حول كيفية تحسين الالتزام بالمواعيد.

٩ **تحدث إلى المخالفين بصفة خاصة:** أخبرهم بأهميتهم، واعرض عليهم مساعدتك لهم، وإذا كنت رئيسهم فقد يكون من المناسب أحياناً توجيه لفت نظر إليهم.

١٠ **زوِّد الأعضاء بمعلومات عن جدول الأعمال.**

١١ **يجب أن يعقد الاجتماع في المكان والزمان الأكثر ملاءمة للأعضاء.**

١٢ **عليك القيام بتأمين مكان جذاب للاجتماع وبه أجهزة سيطرة جيدة على المناخ والإضاءة.**

١٣ **قدم طعاماً جيداً وشراباً مناسباً خلال فترات الراحة أو الغذاء.**



١٤ اذكر أسماء الغائبين في محاضر الجلسة.

١٥ قم باستبدال الذين يتكرر غيابهم[1].

۞ ۞ ۞

---

(١) سام ديب وليل سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر، الرياض، ١٩٩٧، ص ١٦٤ ـ ١٦٦.



ثانياً

في قاعة الاجتماع

(وصايا ومهارات)





٥٣ وصـية ومهـارة في قاعة الاجتماع

تعد إدارة جلسة الاجتماع أهم مراحل إدارة الاجتماعات، وأكبر الأخطاء وأكثرها إنما تقع في جلسة الاجتماع، هذه الجلسة تحتاج إلى رئيس يتصف بالعلم والخبرة والقدرة القيادية، إذ لوحظ العديد من الأخطاء الشائعة تنتشر في العديد من الاجتماعات.

ومن هنا، فمن الضروري أن ننوّه إلى الوصايا والمهارات المهمة التي ينبغي للرئيس والأعضاء الانتباه لها حتى يتحقق الهدف من الاجتماع بأقصر وقت وأكبر جودة ممكنة، وهذه الوصايا والمهارات هي كما يلي:

١ الافتتاح بحمد الله والثناء عليه:

لقول الرسول ﷺ: **«كل أمر ذي بال لا يبدأ فيه بـ: الحمد لله، فهو أقطع»**[١].

ويقول الرسول ﷺ: **«الطهور شطر الإيمان، والحمد لله تملأ الميزان، وسبحان الله والحمد لله تملآن ـ أو تملأ ـ ما بين**

(١) رواه أبو داود وغيره عن أبي هريرة، وهو حديث حسن.



السماء والأرض، والصلاة نور، والصدقة برهان، والصبر ضياء، والقرآن حجة لك أو عليك، كل الناس يغدو فبائع نفسه فمعتقها أو موبقها»[1].

ويقول الرسول ﷺ: **«لقيت إبراهيم ليلة أسري بي فقال: يا محمد أقرىء أمتك مني السلام، وأخبرهم أن الجنة طيبة التربة، عذبة الماء، وأنها قيعان، وأن غراسها: سبحانه الله، والحمد لله، ولا إله إلا الله، والله أكبر»**[2]:

حـــمـــدتُ الله ربـــي إذْ هـــدانـــي

إلـى الإسـلام والـديـن الـحـنـيـف

فـــيـــذكـــره لـــســـانـــي كـــل حـــيـــن

ويـعـرفـه فـؤادي بـالـلـطـيـف

٢ الترحيب والتوجيه:

بعد الافتتاح بحمد الله والثناء عليه يحبذ الترحيب بالمشاركين، ثم إلقاء كلمة توجيهية إرشادية، يذكُر فيها الرئيس ببعض المعاني، أو المبادىء، أو اللوائح، أو التعليمات أو الإجراءات. . .إلخ، فإن في هذه الافتتاحية تهيئة للمشاركين وتوضيحاً لبعض الأمور المسهلة لسير الاجتماع، كما أنها قد تضفي على الاجتماع شيئاً من الروح الاجتماعية.

---

(١) رواه مسلم عن أبي مالك الحارث بن عاصم الأشعري.

(٢) صحيح الكلم الطيب، ١٥.



٣ التذكير بأدب الحوار والنقاش:

ومنها حسن اختيار الكلمات، وعدم تجريح الآخرين، والتكلم بالخير والصواب لقول الرسول ﷺ: **«من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت»**[١]، وقول الله تعالى: ﴿وَقُل لِّعِبَادِى يَقُولُوا۟ ٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ ٱلشَّيْطَـٰنَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ ۚ إِنَّ ٱلشَّيْطَـٰنَ كَانَ لِلْإِنسَـٰنِ عَدُوًّا مُّبِينًا ﴿٥٣﴾﴾[٢].

وكذلك قول الشاعر:

تكلَّم وسدِّدْ ما استَطَعْتَ فإنَّما
كلامُك حيٌّ والسكوتُ جمادُ
فإن لم تجِدْ قولاً سديداً تقولُهُ
فصمتُكَ عن غيرِ السدادِ سدادُ

ويحسن التذكير بهذه المعاني إذا اشتد الحوار، وساءت الألفاظ، وخرج الأعضاء عن حدود الخلق والأدب. ولكن نودّ أن ننبه هنا إلى أن التذكير بهذه المعاني لا ينبغي أن يفهم منه الأعضاء أن المطلوب منهم أن يصمتوا وأن لا يفصحوا عن قناعاتهم وآرائهم، فهذا خطر مخلٌّ بقيمة الاجتماع، وعلى الرئيس التنبه لذلك.

(٤) حفظ الوقت وحسن إدارته:

وهذا يعتبر من أهم مهام رئيس الاجتماع، ويساعده أيضاً

---

(١) متفق عليه.

(٢) الإسراء: ٥٣.



الأعضاء في ذلك، فلا يكون الاجتماع ناجحاً إلا إذا حقق أهدافه في أقصر وقت ممكن؛ ذلك لأن الوقت هو الحياة.

يقول الرسول ﷺ: **«لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن شبابه فيما أبلاه، وعن ماله من أين اكتسبه وفيما أنفقه، وعن علمه ماذا عمل به»**[(١)].

ويقول الحسن البصري: (أدركتُ أقواماً كان أحدهم أشح على عمره منه على دراهمه).

ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (اللهم إنا نسألك صلاح الساعات والبركة في الأوقات).

وقالوا: «إضاعة الوقت من المقت».

وقال يحيى بن محمد (شيخ ابن الجوزي):

الوقتُ أنفسُ ما عُنيتُ بحفظِهِ

وأراهُ أسهلُ ما عليكَ يضيعُ

وقالت رابعة العدوية لسفيان: «إنما أنت أيام معدودة، فإذا ذهب يوم ذهب بعضك، ويوشك إذا ذهب البعض أن يذهب الكل وأنت تعلم.. فاعمل»[(٢)].

---

(١) رواه الترمذي.

(٢) عبدالملك القاسم، الوقت أنفاس لا تعود، دار القاسم، الرياض، ١٤١٤هـ، ص ٢٩. نقلاً عن صفوة الصفوة ٤/٢٩.



وقالت داية داود الطائي: يا أبا سليمان أما تشتهي الخبز؟ قال: يا داية بين مضغ الخبز وشرب الفتيت قراءة خمسين آية»[1].

وقال ابن مهدي: كنا مع سفيان الثوري بمكة، فوثب وقال: النهار يعمل عمله»[2].

ولا أوخر شغل اليوم عن كسل
إلى غد، إن يوم العاجزين غدُ

ويقول الشاعر:

إذا كنت أعلم يقيناً
بأن جميع حياتي كساعة
فلم لا أكون ضنيناً بها
وأجعلها في صلاح وطاعة

ويقول صفي الدين الحلي:

ومن ضيع الأوقات ضاعت حياته
وعاش فقيراً جاهلاً ليس يشكر
ودع غائباً من فائتٍ ومؤمل
فوقتك سيف قاطع ليس يعذر

---

(١) المرجع السابق، نقلاً عن صفوة الصفوة ٣/ ١٤٠.

(٢) المرجع السابق، نقلاً عن السير ٧/ ١٤٣.



وقيل لملك زال عنه ملكه: ما الذي سلبك ملكك؟ قال: تأخيري عمل اليوم لغد[1].

ولعل ما سنذكره من ملاحظات وتنبيهات سوف يساعد كثير منها بإذن الله تعالى على حفظ الوقت وحسن إدارته.

٥ البدء بجلسة الاجتماع في الموعد المحدد:

وعدم تأخيرها عن موعدها؛ لأن في ذلك حفظاً لوقت الاجتماع وتدريباً للأعضاء المتأخرين على احترام الوقت والمواعيد، كما أن فيه دعماً لأولئك المحافظين على المواعيد والمنضبطين في حضورهم، وإذا لم يلتزم الرئيس بالوقت المحدد لبدء الاجتماع، فإن الأعضاء المنضبطين سيتعلمون التأخير في حضورهم بعد ذلك.

٦ شرح أهداف الاجتماع:

على الرئيس أن يشرح في بداية الاجتماع الغرض من الاجتماع وأهدافه الرئيسة، وأن يدلي بما عنده من معلومات وتقارير، ثم يفسح المجال للأعضاء للسؤال والاستفسار عن هدف الاجتماع والموضوعات التي سوف تناقش، وذلك كله قبل البدء في نقاش بنود الاجتماع؛ لأن في ذلك اختصاراً للوقت، وتوضيحاً للمسار، ومنعاً لسوء الفهم.

(١) أبو الحسن الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع، ص٢٩٤.

٧ الالتزام بموضوع النقاش:

ولعل عدم الالتزام بموضوع النقاش وانحراف كثير من النقاشات والحوارات إلى نقاش موضوعات أخرى بعيدة عن موضوع الاجتماع هو من أكثر الأخطاء شيوعاً وممارسة لدى كثير من رؤساء الاجتماعات، ومن هنا ينبغي على رئيس الاجتماع أن يمنع التحدث في موضوعات خارجة عن محور الموضوع المطروح للنقاش.

٨ الالتزام بموضوعات وبنود جدول الأعمال:

فلا ينبغي أن تدخل موضوعات وبنود جديدة على جدول الأعمال، وإذا استجد أمر وطرأ طارىء فيضاف هذا البند في نهاية جدول الأعمال، فإن بقي في الاجتماع فضل وقت نوقش هذا البند المستجد وإلا أرجىء إلى اجتماع قادم، إلا إذا رأى المجتمعون وأجمعوا على أنه لا يمكن تأجيل هذا الموضوع إلى لقاء قادم لأهميته وخطورته، فيجوز حينئذ مناقشته في الاجتماع المنعقد.

٩ عدم الانتقال عن الموضوع المطروح للحوار حتى يتخذ فيه قراراً:

حيث إن من الأخطاء الشائعة عند كثير من رؤساء الاجتماعات أنهم يتناولون موضوعاً معيناً ثم يتم نقاشه، وقبل إنضاجه واتخاذ ما يلزمه من قرارات أو توصيات فإنهم يتركونه ليتناولوا موضوعاً آخر ليناقشوه، وهكذا ينتقلون من موضوع إلى



آخر دون اتخاذ قرارات بحقِّها، فتكون النتيجة أن تعلق كثير من الموضوعات ولا يبتّ فيها، كما يضيع الجهد والوقت، هذا بالإضافة إلى الشعور بالإحباط لعدم وجود إنجازات واضحة في الاجتماع متمثلة في قرارات أو توصيات أو اقتراحات.

١٠ حفظ النظام:

بحيث لا يطرح إلا اقتراح واحد، ولا يتكلم إلا عضو واحد في نفس الوقت. ومن الضروري، والحالة هكذا، منع التداخل في المناقشات، أو الانصراف إلى مناقشات جانبية.

وعلى رئيس الاجتماع أن يدرك أن مسؤوليات عضو الاجتماع تفرض عليه أن يمارس حقه في التعبير عما في نفسه بكل حرية، وأن يشارك في القيام بالعمل الذي عقد الاجتماع من أجله، وأن يقدم أفكاره وآراءه ومعتقداته المتعلقة بهذا العمل، وأن يختبرها بمقارنتها بأفكار وآراء ومعتقدات الأعضاء الآخرين، ولكن عليه ألا يحتكر وقت الاجتماع، لأن ذلك يحرم الأعضاء الآخرين من عرض آرائهم ووجهات نظرهم، وألا يفرض رأيه وفكره عليهم، وألا يتعصب لرأي أو فكر إذا ظهر خطؤه؛ لأن هذا التعصب يضيع وقت الأعضاء في مناقشات غير مثمرة ومتحيزة.

١١ حسن الاستماع:

فالقدرة على الاستماع من أوجب القدرات التي ينبغي أن يتصف بها رئيس الاجتماع وأعضاؤه، وحبذا لو تعود الرئيس أن



يكتب النقاط التي يثيرها كل متكلم ويقوم بتلخيصها للأعضاء؛ لأن هذا يساعدهم على تتبع مراحل المناقشة.

وليعلم رئيس الاجتماع أن من العادات السيئة في الاستماع، والتي يجب عليه أن يتجنبها، إشعار المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية كانشغاله بمراجعة أوراق لديه مثلاً، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، ومقاطعته، ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب(١).

وللتعرف على مستوى مهارة الاستماع لدى الرئيس أو لدى عضو الاجتماع، يمكن الإجابة عن الأسئلة التالية بكلمة «صواب» أو بكلمة «خطأ»، فإن تمت الإجابة عنها جميعاً بـ «صواب» فهذا يعني أنك مستمع «ممتاز»، وإن تمت الإجابة عن بعضها بـ «صواب» وعن بعضها الآخر بـ «خطأ» فهذا يعني أنك بحاجة إلى تطوير مهارتك في الاستماع:

- أظل على اتصال نظري مع المتكلم، كلما كان ذلك ممكناً.

- أستخدم الرموز غير اللفظية مع محدثي، كهزّ الرأس إلى أسفل قليلًا أثناء حديثه تأكيداً على فهمي لما يقول.

---

(١) نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، ١٩٩١، ص ٢١٣ ـ ٢١٥.



- أعطي اهتماماً خاصاً لاتصال المتكلم غير الفظي، كتغييرات وجهه، ونظراته، ونبرات صوته، وجلسته، والإشارات التي يقوم بها.
- لا أقاطع المتكلم أثناء حديثه، ولا أنشغل عنه بأحاديث جانبية.
- أشجع المتكلم على توضيح ما يقول، من خلال إيماءات الرأس إلى أسفل أو نظرات الاستفهام أو الابتسامات الودية.
- أهتم بمتابعة ما يقوله المتكلم لأعرف النتيجة التي يود أن يصل إليها.
- أحاول الاستيضاح من المتكلم من خلال تعابير وجهي، أو من خلال طرح الأسئلة التي توضح مدى فهمي لما يقوله.
- لا أقاطع المتكلم، ولا أطلب منه إنهاء حديثه قبل أن ينهيه بنفسه، ولا أبدو له عجولًا من خلال نظري إلى الساعة أو إلى الباب، أو من خلال التململ، أو البدء في النهوض، ونحو ذلك.
- نادراً ما أشغل نفسي بما سأقوله بعد فراغ المتكلم من حديثه.
- يريحني صمتي عندما أستخدمه كأداة لجمع المعلومات أو تنظيم أفكار المتكلم أو التحضير للحديث.



- أقوم بتقويم ملاحظات الآخرين وتعليقاتهم بموضوعية، وبعيداً عن التحيز والأهواء الشخصية.
- أسعى لرصد نواحي القوة ونواحيا لضعف في حديث الآخرين واقتراحاتهم.
- أحاول أن أكون متعاطفاً مع المتكلم، من خلال وضع نفسي مكانه وفي مثل موقفه.

١٢ لا تلجا إلى التصويت إلا في أضيق الحدود:

فالمدير الناجح هو الذي يقود الاجتماع لاتخاذ قرارات دون اللجوء إلى التصويت، حيث يكون فيها إجماع أو شبه إجماع من قبل المجتمعين، ولذا ينبغي أن يعطى الموضوع حقه من النقاش والحوار حتى تتقارب وجهات النظر فيتم الاتفاق على رأي يرضي الجميع. إن التصويت ينبغي أن يتأخر حتى يتم استنفاد جميع الفرص للوصول إلى إجماع.

١٣ عالج الاختلاف وفض الاشتباك:

وذلك لئلا يصل الاجتماع إلى طريق مسدود، حيث ينتهي النقاش أحياناً إلى اختلافات واضحة وكبيرة في وجهات النظر، فعندها ينبغي لرئيس الاجتماع أن يتخذ بعض الخطوات ليستمر النقاش وينجح الاجتماع في تحقيق أهدافه، منها:

- تلخيص الآراء وتحديد الاقتراحات والبدائل المعتبرة وإلغاء غير المهم منها لتقليل عدد البدائل فيسهل نقاشها.



- تحديد نقاط الاتفاق والالتقاء بين الآراء، وهو أمر مهم جداً في إدارة الاجتماعات، فبعد سماع الآراء يحسن لرئيس الاجتماع التفكير فيها وتحديد الأمور المتفق عليها، ومن ثم يبني على المتفق عليه حتى يتم الوصول إلى رأي متكامل، وفي كثير من الأحيان يظن أن الخلاف كبير ولا يمكن أن يجتمع الأعضاء على رأي واحد، ولكن عند حصر نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف يلاحظ أن نقاط الاتفاق كثيرة، وأن نقاط الاختلاف قليلة ويمكن دراستها ومناقشتها، ومن ثم الاتفاق على رأي واحد.

- احصل على المعلومات الكافية واللازمة، حيث هناك ميل لدى بعض الناس للتعبير عن استنتاجات بدون الإفصاح عن المعلومات التي أدت بهم إلى هذه الاستنتاجات؛ لذا توجه بأسئلة فاحصة للتعرف على الأسباب التي جعلت هؤلاء الأفراد يميلون إلى هذا الرأي أو ذاك، فلعل بعض المعلومات تفيد في الخلاص من هذا الاختلاف.

- قارن بين وجهات النظر، فعندما تطرح عدة افتراضات لحل مشكلة أو اتخاذ قرار، قارن بين هذه الأفكار، وحدِّد إيجابيات وسلبيات كل فكرة أو رأي، وحاول عندئذ الحصول على أفكار أخرى بغرض تقليل هذه الاختلافات.



- ادمج الأفكار، واختبرها كقرار، حيث عادة ينجرف الاجتماع بعد كثير من المناقشات ويصل إلى طريق مسدود لأن أحداً لم يضع له نهاية، وهذه هي وظيفة قائد الاجتماع، فعلى قائد الاجتماع دمج الأفكار والآراء المقدمة واقتراح قرار بشأن المشكلة موضع البحث، وقد لا يكون هذا هو القرار النهائي لكنه سوف يحمل المجتمعين على الوصول إلى قرار نهائي.

- جزِّىء الاقتراحات وحاول تقليل نقاط أو أجزاء الاختلاف.

- أعطِ فترة راحة يتم فيها إجراء بعض المداولات الجانبية الفردية ليقنع كل منهم الآخر، ولتهدأ النفوس وتستريح الأعصاب.

- إذا شعرت أنه لا يمكن اتخاذ قرار في هذا الموضوع فيفضل تركه إلى اجتماع آخر حفظاً للوقت.

ونود هنا التأكيد على أن الاختلاف أمر طبيعي ومطلوب وهو لصالح الاجتماعات، وليس الخطأ في الاختلاف وإنما في طبيعة التعامل مع هذا الاختلاف، ولذلك ذكر العلماء والحكماء أهمية الاختلاف في الحياة كلها، ومن أجمل ما ذكر ما قاله الإمام أبي الحسن الماوردي، حيث يقول: «واعلم أن الدنيا لم تكن قطُّ لجميع أهلها مُسعدة، ولا عن كافة ذويها مُعرِضة، لأن إعراضها عن جميعهم عطَب، وإسعادها لكافتهم فساد، لائتلافهم بالاختلاف والتباين، واتفاقهم بالمساعدة والتعاون، فإذا تساوي



حينئذ جميعُهم، لم يجد أحدُهم إلى الاستعانة بغيره سبيلاً، وبهم من الحاجة والعجز ما وصفنا، فيذهبوا ضَيعة، ويهلِكوا عجْزا. وأما إذا تباينوا واختلفوا، صاروا مُؤتلفين بالمعونة، متواصلين بالحاجة، لأن ذا الحاجة وَصُول، والمحتاج إليه موصول. وقد قال الله تعالى: ﴿وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ ۝١١٨ إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ وَلِذَٰلِكَ خَلَقَهُمْ﴾»[1].

١٤ لا تسمح بسيطرة فرد وهيمنته في الاجتماع:

فقد يريد بعض المجتمعين أن ينفردوا بالحديث في حين يلتزم البعض الآخر الصمت وكأنه ليس لديهم ما يقولونه؛ لذا أفسح المجال في المناقشة للنوع الأخير وادعُهم إلى المشاركة ولا تدع أحداً يسيطر على الاجتماع ويتنفذ فيه على حساب الآخرين.

١٥ راقب انعدام الانتباه:

انتبه إلى أي إشارات غير لفظية صادرة عن الحاضرين تبين أنهم فقدوا الاهتمام بالاجتماع، وعندما تلاحظ هذه الأشارات اعمل على إحداث بعض التغييرات في طريقة سير الاجتماع، فعلى سبيل المثال يمكنك التحدث بصوت أعلى أو أسرع، أو تنظر في عيون الحاضرين، فالنظر في عيونهم يجلب الانتباه ويوجد جواً من الألفة، أو توجه بعض الأسئلة أو تعلن تأجيل الاجتماع.

---

(١) علي بن محمد الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع، ص ١٣٥.



١٦ كن مثالاً للخلق الكريم وللسلوك المساعد أو المؤيد:

فلا تحرج أو تؤذي مشاعر أو تحط من قدر أي من المجتمعين بسبب مشاركته في الاجتماع.

إن على المرء أن يتحلى بمكارم الأخلاق في جميع شؤونه وأحواله، لأن ذلك أحرى بتقرب الآخرين إليه وتفاعلهم معه، وقد أثنى الله على خلق رسوله فقال: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾[١].

وصدق الشاعر إذ يقول:

أحب مكارم الأخلاق جُهدي
وأكره أن أعيب وأن أعابا
وأصفح عن سباب الناس حلماً
وشر الناس من يهوى السبابا
ومن هاب الرجال تهيبوه
ومن حقّر الرجال فلن يهابا

وقال بعض البلغاء: «الحَسَنُ الخلق من نفسه في راحة والناس منه في سلامة، والسيء الخلق الناس منه في بلاء وهو من نفسه في عناء»[٢].

ويقول آخر:

---

(١) القلم: ٤.
(٢) علي بن محمد الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع، ص٢٣٦.



وإني ليثنيني عن الجهل والخنا
وعن شتم ذي القربى خلائق أربع

حياء وإسلام وتقوى وإنني
كريم، ومثلي من يضر وينفع

وقال الأحنف بن قيس: ألا أخبركم بأدوإ الدواء؟ قالوا: بلى، قال: الخلق الدنيء واللسان البذي[1].

ويقول الشافعي رحمه الله:

إذا شئت أن تحيا سليماً من الأذى
وحظك موفور وعرضك صين

لسانك لا تذكر به عورة امرىء
فكلك عورات وللناس ألسن

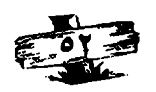
وقال بعض الحكماء: «من ساء خلقه ضاق رزقه»[2].

وقال علي بن محمد الماوردي: «حسن الخلق أن يكون سهل العريكة، لين الجانب، طلق الوجه، قليل النفور، طيب الكلمة»[3].

ويؤدي وصفك لأي فكرة بأنها فكرة غبية أو تافهة إلى إحباط المناقشة، حتى إذا كان الاقتراح تنقصه الجودة

---

(١) (٢) علي بن محمد الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع، ص٢٣٦.
(٣) المرجع السابق، ص٢٣٧.



اشكر المتحدث على مشاركته في المناقشة.

واحرص على حفظ القلوب من الأذى

فرجوعها بعد التنافر يصعب

إن القلوب إذا تنافر ودها

شبه الزجاجة كسرها لا يشعب[1]

١٧ عالج النزاع والتعارض:

حيث يتنازع أحياناً اثنان أو أكثر من المجتمعين نتيجة اعتناقهم لأفكار متعارضة بشأن ما يجب عمله في موضوع معين؛ لذا يقوم القائد الماهر بمساعدة هؤلاء الأفراد على فض النزاع عن طريق تعميق التفاهم بينهم وتحديد النقاط المتفق عليها في مقترحاتهم وإشراك غيرهم من الأعضاء للتقدم بمزيد من الأفكار البديلة.

وتتطور المناقشات أحياناً إلى نزاع، ومن الأفضل في هذه الحالة ترك موضوع النزاع لبعض الوقت، أو تأجيل بحث هذا الموضوع إلى وقت آخر في الاجتماع، أو وقف الاجتماع، للحصول على استراحة[2].

---

(١) أحمد بن راشد البخي، بستان الحب ـ حكم وأمثال، مطبعة كاظم، دبي، ١٩٨٥، ص٢٤.

(٢) ماريون هاينز، إدارة الأداء ـ دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨، ص ٣٩٥ ـ ٣٩٦.



١٨ يحسن برئيس الاجتماع أن لا يتصدر الحديث:

عند طرح أي موضوع للنقاش ينبغي للرئيس أن لا يبدأ بالكلام وإنما يتحتم عليه أن يشجع الأعضاء للحديث، وبعد أن ينتهوا من حوارهم هنالك يبدي الرئيس وجهة نظره في الموضوع، وذلك حتى لا يؤثر رأي الرئيس، إذا طرحه بداية، على آراء الأعضاء ومن ثم ربما يخجل أو يخاف بعض الأعضاء أن يذكروا آراءهم، فيحرم الاجتماع من آراء ربما تكون نافعة.

١٩ تقبّل النقد في الاجتماع:

فعلى الرئيس والأعضاء أن تتسع صدورهم لذلك، لأن في النقد تمحيصاً للآراء، وهو أمر لا بد منه في جميع الاجتماعات، ومن الخطأ أن تسير الاجتماعات على نفس واحد ورأي واحد لا معارض له ولا ناقد، حيث تغيب عيوب هذا الرأي فلا تكتشف إلا لاحقاً وعندها يكون الندم يوم لا ينفع الندم.

٢٠ تشجيع الأعضاء:

على الرئيس أن يسعى دائماً إلى تشجيع وتحفيز الأعضاء غير المشاركين ليشاركوا في الحوار والنقاش، وذلك من خلال طرح الأسئلة المشجعة والبسيطة والواضحة.

٢١ حافظ على الجو الاجتماعي المرح خلال النقاش:

لطِّف الاجتماع بين الفينة والأخرى ببعض الطرائف



والمزاح اللطيف حتى لا ينتاب الأعضاء الملل فيؤثر ذلك سلباً على عطائهم ومشاركتهم.

يقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه: «المزح في الكلام كالملح في الطعام»[1].

وسئل النخعي رحمه الله: هل كان أصحاب رسول الله ﷺ يضحكون؟ قال: نعم، والإيمان في قلوبهم مثل الجبال الرواسي[2].

«وقد كان النبيّ ﷺ يمزح، فقد رُوي عنه ﷺ أنه قال: **«إني لأمزح ولا أقول إلّا حقاً»**، فمن مُزاحه ﷺ؛ ما رُوِيَ أن عجوزاً من الأنصار أتته، فقالت: يا رسول الله ادعُ لي بالمغفرة، فقال: **«أما علمتِ أن الجنة لا يدخلُها العجائز؟»** فصرَخَتْ، فتبسَّم رسول الله ﷺ، وقال: **«أما قرأت من القرآن قول الله عز وجل:** ﴿إِنَّآ أَنشَأْنَٰهُنَّ إِنشَآءً ﴿٣٥﴾ فَجَعَلْنَٰهُنَّ أَبْكَارًا ﴿٣٦﴾ عُرُبًا أَتْرَابًا ﴿٣٧﴾﴾.

وجاءت امرأة أخرى إلى رسول الله ﷺ في حاجة لزوجها، فقال لها: **«ومَنْ زَوْجك؟»** فقالت: فلان، فقال لها: **«الذي في عينه بياض»** فقالت: لا، فقال: **«بلى»** فانصرفت عَجْلَى إلى زوجها، وجعلت تتأمل عينيه، فقال لها: ما شأنك؟ فقالت: أخبرني رسول الله ﷺ أن في عينيكَ بياضاً، فقال: أما ترين بياض عينيّ أكثر من سوادهما؟

---

(١) (٢) نايف معروف، طرائف ونوادر من عيون التراث العربي، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٧، ص٩.



وسُئل الشعْبيّ عن أكل لحم الشيطان فقال: نحن نرضى منه بالكَفاف. وقيل له: ما اسم امرأة إبليس لعنه الله، فقال: ذلك نِكاح ما شَهدناه.

وقال رجل لغلام: بكم تعمل معي؟ قال: بطعامي، فقال له: أحسن قليلاً، قال: فأصوم الاثنين والخميس.

وللمزاح فائدتين رئيستين هما:

١ - إيناس المصاحَبين، والتودّد إلى المخالطين، وهذا يكون بما أَنِسَ من جميل القول، وبسَط من مستحسن الفعل. وقد قال سعيد بن العاص لابنه: اقتصدْ في مُزاحك، فإن الإفراط فيه يُذْهب البهاء، ويجرّىء عليك السفهاء، وإن التقصير فيه يفُضُّ عنك المؤانسين، ويُوحِش منك المصاحبين.

٢ - أن ينفيَ بالمُزاح ما طرأ عليه من سَأَم، وأحدث به من همّ، فقد قيل: لا بد للمصدور أن ينفُث. وأُنشدت لأبي الفتح البستي:

أفِدْ طبعك المكدودَ بالجِدِّ راحةً
تَجِمُّ وَعَلّله بشيء من المَزْحِ
ولكن إذا أعطيتَه المَزْح فليكنْ
بمقدار ما يُعطَى الطعامُ منَ المِلْحِ[1]

ونحب هنا أن نشير إلى أنه بالرغم من أهمية المزاح إلا

---

(١) أبو الحسن الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، غير محدد سنة الطبع، ص٢٩٩ - ٣٠٠.



أننا نحذر من التمادي أو الإساءة فيه فإنه قد يورث البغضاء والعداوة وربما يتسبب في إحراجات كثيرة، وإليك هذه الحادثة فلعلها توضح ذلك.

يروى أن أحد شعراء الهند دخل على أمير فمدحه بأبيات نفيسة فقال له الأمير: تقدّم يا ابن الملعون، فقال الشاعر: وما معنى ابن الملعون؟ قال الأمير: هذه بلغة العرب كناية عمن له قدر جليل وصيت شهير ومقام كبير، فقال الشاعر:

إذا كان الأمر كذلك، فأنت أيها الأمير أكبر ابن ملعون في الدنيا. فخجل الأمير وعلم أن مزاحه أورثه الذل والهوان[١].

٢٢ دع الأعضاء يأخذون حريتهم:

وذلك في الراحة والجلوس والوقوف وتناول المرطبات، ولا ينبغي تقييدهم ببعض الشكليات التي لا تخدم الأعضاء ولا تساعدهم على التفاعل مع الاجتماع إذ أنهم في اجتماع وليسو في صف دراسي أو في ثكنة عسكرية.

٢٣ إثراء النقاش:

إذ يحسن بالرئيس إثراء الاجتماع بأفكار جديدة وآراء واقتراحات مناسبة تساعد على تحفيز الآخرين وتوجيه تفكيرهم نحو الهدف الرئيس.

---

(١) علي فكري، السمير المهذب، ج٢، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٧٩، ص١٠.



٢٤ العدل في توزيع النقاش:

بحيث يحصل كل عضو على وقت مناسب يستطيع فيه أن يناقش ويبدي آراءه واقتراحاته، ولا ينبغي أن يحصر النقاش في بعض الأعضاء دون الآخرين، ولكن أيضاً ليس من المصلحة أو يوزع وقت النقاش بالتساوي بين الأعضاء، فلا بد أن يعطى صاحب الخبرة والتجربة أو صاحب العلم أو صاحب التخصص ومن يمتلك معلومات في هذا الموضوع، أقول: من المصلحة أن يعطى هؤلاء وقتاً أكبر من الوقت الذي يعطى للآخرين؛ لأن هذا أنفع لتحقيق أهداف الاجتماع بأكبر قدر ممكن من الجودة وأقل وقت.

٢٥ الاتفاق على الإجراءات:

يستحسن في بداية الاجتماع أن يتفق الرئيس مع الأعضاء على كيفية إدارة الاجتماع وعلى الإجراءات التي ستتبع فيه، ومن ثم يلتزم الجميع بهذا الأمر، حتى لا يأتي أحد الأعضاء ويعترض في منتصف الاجتماع على الأسلوب الذي يدار به الاجتماع، ولكن ينبغي أن ننوه إلى أنه لا يجوز أن يكثر الجدل ويطول الوقت في الاتفاق على هذا الأسلوب وتلك الإجراءات، فالوقت ثمين والأساليب والإجراءات هي أمور مكملة للاجتماع.

٢٦ الحزم وعدم التسيب في إدارة الاجتماعات:

كما قال الشاعر:



إذا كنتَ ذا رأيٍ فكُن ذا عزيمةٍ
فإن فسادَ الرأي أن تَتَردَّدا

ويقول آخر:

إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة
ولا تك بالترداد للرأي مفسداً
فإني رأيت الريث في العزم هجنة
وإنفاذ ذي الرأي العزيمة أرشدا

وقد يضطر الرئيس أحياناً أن يقسو وأن يحزم في الموضوع ويوقف النقاش ويعاقب ويمنع، وهذا أمر مساغ وجائز (بحدود) حتى يتم ضبط الاجتماع.

فقسا ليزدجروا ومن يكُ حازماً
فليقسُ أحياناً على من يرحمُ

٢٧ أن يحسن الرئيس فن التعامل مع الأعضاء:

حيث ينبغي أن يراعي نفسياتهم، ولا يجرح مشاعرهم، ولا يحرجهم أو يسفه أحلامهم، كما ينبغي أن يتعامل مع كل نوع من الأعضاء بالطريقة التي تناسبه.

٢٨ إيقاف النقاش إذا كثر التكرار:

حيث إن تكرار المعاني والاقتراحات بعد نقاش مستفيض دليل على أن الموضوع قد أشبع نقاشاً، وآن أوان اتخاذ القرار بشأنه، وليس للمشاركين إضافة تستحق الاستماع.



[٢٩] تجنب الاستعلاء والتسلط:

على رئيس الاجتماع الابتعاد عن التسلط والتعامل مع الأعضاء بمنطق الأستاذية والعلو والعظمة، فإن ذلك يضر بالاجتماع وبفاعلية المشاركين أثناء الاجتماع أيما ضرر؛ لذا فإن التعامل الأخوي الودي المحفوف بالتواضع وخفض الجناح هو أفضل أسلوب لضمان تفاعل الأعضاء مع الرئيس ومع الاجتماع.

لقد ذمّ القرآن الكريم التسلط والتكبر والاستعلاء على الآخرين فقال الله تعالى: ﴿وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي ٱلْأَرْضِ مَرَحًا ۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٨﴾﴾[١].

ويقول الله تعالى: ﴿وَلَا تَمْشِ فِي ٱلْأَرْضِ مَرَحًا ۖ إِنَّكَ لَن تَخْرِقَ ٱلْأَرْضَ وَلَن تَبْلُغَ ٱلْجِبَالَ طُولًا ﴿٣٧﴾﴾[٢].

كما أن الحكماء والعقلاء وأهل الفطنة والذكاء قد مجُّوا المتكبرين والمتسلطين، وأكثروا الثناء على المتواضعين، ولعلي هنا أذكر بعض الأمثلة على ذلك من التاريخ رغبة في تعميق هذا المعنى[٣].

روى الفضل بن عميرة: أن الأحنف بن قيس قال: قدم على عمر بن الخطاب وفد من العراق، فقدموا عليه في يوم

---

(١) لقمان: ١٨.

(٢) الإسراء: ٣٧.

(٣) علي فكري، السمير المهذب، ج٢، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٧٩، ص١٨ - ٣٢.



صائف شديد الحر، وهو محتجز بعباءته[1] يهنأ بعيراً[2] من أجل الصدقة فقال: يا أحنف دع ثيابك وسلم، فأعِنْ أمير المؤمنين على هذا البعير فإنه من إبل الصدقة، فيه حق اليتيم والأرملة والمسكين. فقال رجل: يغفر الله لك يا أمير المؤمنين فهلاً تأمر عبداً من عبيد الصدقة يكفيك هذا؟

فقال عمر: يا ابن فلان، وأي عبد هو أعبد مني ومن الأحنف هذا؟ إنه من ولي من أمر المسلمين شيئاً فهو عبد للمسلمين، يجب عليه لهم ما يجب على العبد لسيده من النصيحة وأداء الأمانة.

وكان عمر رضي الله عنه يقوم بنفسه فيشارف الأسواق، ويراقب المكاييل والموازين، ويأمر بإماطة الأذى عن الطريق.

وقال المسيب بن دارم: رأيت عمر بن الخطاب يضرب حمّالاً ويقول: حملت جملك ما لا يطيق.

وبينما أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه يطوف بالبيت الحرام إذ سمع رجلاً أعرابيّاً يدعو ربَّهُ ويقول: اللّهم اجعلني من القليل، فعجب عمر لهذا الدعاء وقال: إليّ بالرجل؛ فجيء به، فقال له: يا أعرابي إن دعاءك هذا لم أسمعه إلاّ اليوم فما معناه؟ قال: ألم تقرأ في كتاب الله العزيز: ﴿وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِىَ

---

(١) أي ملتف بها.

(٢) أي يدهنه بالهناء وهو القطران.



﴿ ٱلشَّكُورُ ﴾ فأنا أدعوه أن يجعلني من الشاكرين، فقال عمر: صدقت، اذهب، كل الناس أعلم من عمر.

وقد بلغ من تواضع عمر بن الخطاب رضي الله عنه أن البشير بفتح فارس وانتصار المسلمين كان يسير بجوار بعيره وهو لا يعلم أنه أمير المؤمنين، فكان يقص عليه أخبار الفتح، وهو يظن أنه فرد من الرعية، وعمر يعلو البشر وجهه ويسرع الخطا حتى دخل المدينة فاجتمع عليه الناس يحيونه وينعتونه بالإِمارة، فخجل الرجل خجلاً شديداً فقال له عمر: لا بأس عليك لقد ملأت قلبي سروراً.

وروي أن الحسن بن علي رضي الله عنه مرّ بقوم من المساكين الذين يسألون الناس على الطرق، وقد نثروا كسراً على الأرض، وهو على بغلته، فلما مرَّ بهم سلّم عليهم، فردُّوا عليه السلام، وقالوا: هَلُمَّ الغداء يا ابن بنت رسول الله! فقال: نعم إن الله لا يحب المستكبرين، ثم ثنى وركه فنزل عن دابته، وقعد معهم على الأرض، وأقبل يأكل، ثم سلّم عليهم وركب.

ويحكى أنه (أي الحسن بن علي) مرّ بصبيان يأكلون كسراً من الخبز فاستضافوه فنزل وأكل معهم، ثم حملهم إلى منزله وأطعمهم أنواعاً وكساهم وقال: اليد لهم؛ لأنهم لم يجدوا غير ما أطعموني، ونحن نجد كثيراً مما أعطيناهم.

وعن النضر بن سهل عن أبيه قال: قال عمر بن عبدالعزيز لجاريته يوماً: روحيني حتى أنام، فروحته فنام، فغلبها النوم فنامت، فلما انتبه أخذ المروحة يروحها، فلما انتبهت ورأته



يروحها صاحت وقامت مذعورة فقال لها عمر: لا تخافي إنما أنت بشر مثلي أصابك من الحرِّ ما أصابني، فأحببت أن أروحك كما روحتني.

وشاور قتيبة بن مسلم وزراءه في رجل يؤمره على جيش أراد أن يرسله إلى بعض من يليه ممن لم ينقادوا له، فقيل له: هل لك في فلان؟

فقال: ذلك ذو كِبر، ومن تكبر أعجب برأيه، ومن أعجب برأيه لم يشاور نصحاءه، ومن اتصف بالإعجاب كان من الرشد بعيداً ومن الخذلان قريباً، ومن تكبر عن المعقول والمنقول احتقر عدوَّه، ومن احتقر عدوَّه قلَّ احتراسه منه، ومن قلَّ احتراسه منه كثر عثاره، وما رأيت محارباً تكبّر على عدوه إلا كان مخذولاً.

وفاخر بعضهم شيشرون الخطيب بعلوّ نسبه، فقال له شيشرون: نعم إن قومك من قومي، ولكن أنا رأس قومي، وأنت ذنب قومك، وأنشد:

ما بقومي شرفت بل شرفوا بي

وبنفسي ارتفعت لا بجدودي

وقد اتفق العلماء والعقلاء من كل ملة على أن قدر كل إنسان وقيمته بقدر علمه وعمله.

قال الإمام علي كرّم الله وجهه: «قيمة كل امرىء ما يحسنه».



وقال بعض الحكماء: لا يكون الشرف بالنسب، بل بالعلم والأدب.

ألا ترى إلى الشقيقين وكيف أصبح أحدهما أشرف من الآخر، فلو كان من قِبل النسب والأصل، لما كان لأحد منهما فضل على صاحبه؛ لأن نسبهما وأصلهما واحد؛ ولكن ذلك الخلاف ناشئ من اختلافهما في درجة العلم والأدب.

وروي أن فلاحاً خرج ذات يوم ليتفقّد حالة حقله، وكان معه ابنه الصَّغير، فقال الولد العديم الخبرة لأبيه: انظر يا أبتِ كيف أن سيقان القمح ترفع رؤوسها عالية، فيظهر لي أنها جيدة، أما هذه السيقان التي رؤوسها منخفضة فهي أدنى منها.

فجمع أبوه بعض السنابل وقال له: تأمل يا بُني، وانظر إلى هذه السنبلة التي كانت ترفع رأسها متشامخة تجدها فارغة خاوية، وانظر إلى الأخرى تجد السنبلة التي كانت تخفض رأسها مملوءة قمحاً جيداً.

واعلم يا بنيَّ أن مثل العالم المتواضع، والجاهل المتكبر، كمثل هاتين السنبلتين فالعالم كسنبلة مملوءة بالغلال تحني رأسها لكثرة ما فيها تواضعاً لله عز وجل؛ أما الجاهل المتكبر فهو كسنبلة فارغة ترفع رأسها نحو السماء لخفتها وقلة ثمرتها.

فلا تكن يا بني ممن يدَّعون العلم وهم مجرّدون منه، ويبخسون الناس أشياءهم، ولا تظهر نفسك إلا بما أنت عليه.

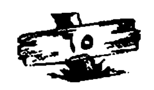
وعن عُمر بن شيبة قال: كنت بمكة بين الصفا والمروة



فرأيت رجلاً راكباً بغلة وبين يديه غلمان وإذا هم يعنفون الناس، قال: ثم عدت بعد حين فدخلت بغداد فكنت على الجسر فإذا أنا برجل حاف حاسر طويل الشعر فجعلت أنظر إليه وأتأمل، فقال لي: ما لك تنظر إليّ؟ فقلت له: شبهتك برجل رأيته بمكة ووصفت له الصفة، فقال له: أنا ذلك الرجل. فقلت: ما فعل الله بك؟ فقال: إني ترفعت في موضع يتواضع فيه الناس فوضعني الله حيث يترفع الناس.

ويقول الشاعر:

فتىً من الأتراك كان له حسب
وكان يجر الذيل فخراً على العرب
يعدِّد بين الناس فضل جدوده
ويذكر تاريخ المناصب والرتب
ويحسب أن المجد في بيته له
تراث وأن المجد يورَث بالنسب
فما زال مختالاً يبدد إرثه
فلا مجد مُعتاض ولا مال مكتسب
إلى أن مضى عمر الشباب وعزه
ولم ينتفع منه بعلم ولا أدب
وأصبح مخفوض الجناح كسيرَه
وكم جاهل مَجد الجدود به ذهب
إذا الغصن لم يثمر وإن كان شعبةً
من المثمرات اعتدَّه الناس في الحطب



٣٠ الابتعاد عن المجادلة:

على الرئيس أن لا يجادل العضو كثيراً في رأيه وإلا أحجم الآخرون عن الحديث عندما يرون اشتباك الرئيس مع كل عضو في رأيه، خاصة إذا كان العضو لا يحسن عرض رأيه.

٣١ الاختصار:

على الرئيس أن لا يطنب في الحديث ويستأثر بوقت الاجتماع، كما أن عليه أن لا يكثر من ترداد بعض الكلمات، مثل (نعم، حسناً، أليس كذلك. . .إلخ) فالاختصار مهم، والاجتماع ليس حقاً للرئيس فقط، بل هو حق لجميع المجتمعين.

٣٢ الانتباه:

لا يجوز أن يبدأ الاجتماع والأعضاء ما زالوا في حديث غير رسمي، بل ينبغي على الرئيس أن ينتظر حتى يتحقق الهدوء ثم يبدأ التحدث، وهذا ينطبق على كل متحدث.

٣٣ الارتجال:

يلاحظ دائماً أن الحديث دون القراءة يجذب الانتباه، بينما تشتت القراءة من الأوراق الأذهان؛ لذا يفضل بقدر الإمكان أن يبتعد المتحدث عن القراءة المطولة من الأوراق أو المذكرات، وفي حالة الحديث المطول أو المعقد يفضل الاعتماد على نقاط صغيرة معدة سلفاً في ورقة صغيرة يتحدث في ضوئها العضو أو الرئيس.



٣٤ الاستيعاب:

النجاح في الحديث وإقناع الأعضاء وجذب انتباههم يعتمد على الإلمام بالموضوع، لذا يلزم ألا يطلب أحد فرصة الحديث أو يبدأ الحديث إلا إذا تأكد من فهمه للموضوع واستيعاب جميع جوانبه.

٣٥ البروتوكول:

يطلب من رئيس الاجتماع مراعاة البروتوكول عند توزيع الفرص للحديث أو عند ذكر أسماء الأعضاء الحاضرين، إلا أن الترتيب حسب البروتوكول قد يكون مضرّاً في بعض الأحيان، فعندما يسمع المرؤوس رأي رئيسه المباشر في أمر ما قد يكون من الصعب عليه معارضته؛ لذا يرى العديد من الخبراء أن تعطى الفرصة أولاً للأعضاء الأقل درجة حتى يتحدثوا بحرية، ثم نتدرج في إعطاء الفرصة لمن هم أعلى مرتبة إلى أن نصل إلى الأعلى مرتبة على الإطلاق.

٣٦ تنظيف الطاولة:

لا ينبغي أن يترك الرئيس أو الأعضاء أي ورقة خلفهم بعد انتهاء الاجتماع، فبعض الناس عندما يسأم من المتحدث يبدأ في الرسم وكتابة تعليقات عن المتحدث أو حتى مراجعة حساباته، ومن المخيب للظن والمؤلم أن تقع مثل تلك الورقة في يد رئيس لك أو الشخص الذي عُلِّق عليه في تلك الورقة؛ لذا



اعمل على التخلص من مثل تلك الورقة، والأحسن أن تتخلص من تلك العادة تماماً[1].

٣٧ محضر الاجتماع:

لا بد من كتابة محضر للاجتماع بحيث يكون دقيقاً، واضحاً، شاملاً، مختصراً، تسجل فيه القرارات والتوصيات والملاحظات الهامة بالإضافة إلى وقت ومكان الاجتماع وعدد الحضور وأسماء الغائبين، ويحسن أن يتم ذلك دون كتابة التفاصيل الدقيقة والمطولة والمتشعبة، وكذلك دون تسجيل الحوارات كلمة كلمة (إلا في بعض المواطن كالتحقيقات النيابية والجلسات البرلمانية وغيرها)؛ لأن في ذلك إضاعة للجهد والوقت وإرهاقاً للسكرتير، وغالباً لا يستفاد من هذه التفصيلات.

ويمكننا الإشارة هنا إلى أن محضر الاجتماع يحسن أن يحتوي على الأمور العشرين التالية:

- الوحدة أو الجهة التي عقدت الاجتماع.
- رقم الاجتماع.
- تاريخ انعقاد الاجتماع.

---

(١) مختار الأصم، إدارة الوقت والاجتماعات، ورقة مقدمة لبرنامج المهارات الإدارية لذوي التخصصات الفنية، معهد التنمية الإدارية، أبو ظبي، ١٩٩١ ص ٤ ـ ٧.



- وقت انعقاد الاجتماع.
- مكان انعقاد الاجتماع.
- عدد الحضور (وأحياناً أسماؤهم).
- عدد الغياب وأسماء الغائبين.
- الموضوعات التي تم طرحها ومناقشتها.
- القرارات والتوصيات التي تم اتخاذها في كل موضوع طرح للنقاش أو لإبداء الرأي.
- المسؤول عن تنفيذ كل قرار.
- تاريخ الانتهاء من إنجاز كل قرار.
- الإجراءات التنفيذية لكل قرار (إن وجدت).
- الاقتراحات الإبداعية والنافعة والتي يمكن أن يستفاد منها مستقبلًا.
- حيثيات ومبررات القرارات إن لزم الأمر أو نصَّت اللوائح على ذلك.
- مكان الاجتماع القادم.
- تاريخ الاجتماع القادم.
- المواد العلمية والتقارير اللازم توزيعها قبل الاجتماع القادم.
- المسؤول عن الإعداد الإداري للاجتماع القادم.
- وقت الانتهاء من الاجتماع.



- توقيع مدير الاجتماع أو أمين السر، والأفضل توقيع جميع أعضاء الاجتماع، وذلك بعد قراءة محضر الاجتماع واعتماده من قبل الجميع.

٣٨ الاقتصاد:

من الضروري في إدارة الاجتماعات تخفيض التكلفة المادية والمالية بقدر الإمكان وبما لا يخل بتحقيق أغراض الاجتماع بصورة جيدة.

٣٩ المقاطعة:

ينبغي أن لا يقاطع الاجتماع إلا للضرورة القصوى، ومن أمثلة المقاطعة: الاتصال التليفوني، الزيارات الرسمية وغير الرسمية، الخروج لقضاء حاجة أو مهمة معينة. . .إلخ.

ويحبذ أن يعقد الاجتماع (خاصة إذا كان مهماً) في مكان بعيد عن مكان العمل أو يكون في غرفة مغلقة ويقوم السكرتير بمنع أية مقاطعة للاجتماع.

٤٠ ابتعد عن الروتين في الاجتماعات:

حاول أن تغير وقت ومكان الاجتماع، وجدول الأعمال، وطريقة النقاش، وأساليب التشويق والإثارة، ونوعية التوجيه، وطبيعة جلسة الاجتماع، وما يقدم فيها من مشروبات ومرطبات، فإن ذلك أدعى لتحفيز الأعضاء وتشويقهم لحضور الاجتماع والتفاعل معه.



٤١ لا تكثر من الاجتماعات:

فربما يكون ذلك دليلاً على ضعف الثقة بالنفس، إذ أن المدير الذي ثقته بنفسه قليلة يكثر من الاجتماعات؛ وذلك من أجل حل مشكلة قد عجز عن حلها، أو لتحرير قرار أو اقتراح ضعيف وغير مقبول، أو لتذكير الأعضاء بمن هو المسؤول، وبمعنى آخر يريد أن يقول للأعضاء: أنا هنا، وتكون حجتهم في الإكثار من هذه الاجتماعات (في الغالب) أنهم يريدون أن يجعلوا الأعضاء على علم وإحاطة بكل ما يجري (أي يجعلونهم في الصورة)، ولا شك أنها حجة (في الغالب) غير مقبولة.

وإذا أردت أن تعرف أن هذا الاجتماع غير ضروري وأن الاجتماعات كثيرة لا داعي لها، فإنك تقوم بإلغاء أحد هذه الاجتماعات، فإذا وجدت العمل لم يتأثر، ألغِ اجتماعاً آخر، وهكذا قم بإلغاء الاجتماعات واحداً تلو الآخر حتى تصل إلى درجة لا يمكنك إلغاء أي اجتماع، وإلا فسيضر ذلك بالعمل.

٤٢ الصلاحيات:

من الضروري أن يعرف الرئيس والأعضاء حدود صلاحياتهم حتى لا يخوضوا في أمور ليس بإمكانهم اتخاذ قرار بشأنها أو تغييرها لأنها خارجة عن حدود صلاحياتهم.

٤٣ البدائل:

حاول أن تقلل عدد البدائل (بعد جمعها جميعاً) وذلك بإلغاء غير الجيد منها، أو غير الحاصل على تأييد كبير، أو



البديل الذي نوقش سابقاً وتم رفضه، وذلك حتى تبقى البدائل الجيدة (وهي قليلة) وتحظى بحظ وافر من النقاش والحوار.

كما أن كثرة البدائل توقع الأعضاء في حيرة وربما تتعقد الموضوعات بسبب كثرتها ويعجز الأعضاء عن اختيار أفضلها وأنسبها، كما حدث لأحد مديري الاجتماعات حيث طرح موضوعاً للنقاش فقام الأعضاء واقترحوا خمسين اقتراحاً، وأرادوا مناقشة هذه الاقتراحات الخمسين، والوقت طبعاً لا يكفي لذلك، فقام المدير واستشار الأعضاء في كيفية نقاش هذه الاقتراحات الكثيرة في هذا الوقت القصير المتبقي من الاجتماع، فقام الأعضاء واقترحوا اثني عشر اقتراحاً لأسلوب مناقشة هذه الاقتراحات الخمسين.

وهنا وقع المدير والأعضاء في حيرة، ووصل الاجتماع إلى طريق مسدود، فقام أحد الأعضاء وطرح اقتراحاً ذكياً وقال للمدير: لدي اقتراح إجرائي وهو تكوين لجنة من الأعضاء تأخذ هذه الاقتراحات وتدرسها ثم تختار ثلاثة اقتراحات فقط وتعرضها على الأعضاء للتصويت، فوافق الأعضاء وحلّت المشكلة.

٤٤ الحوار خارج الاجتماع:

يحبذ نقاش بعض بنود جدول الأعمال وتنضيجها وربما الوصول إلى رأي أو اقتراح قبل حضور جلسة الاجتماع، لما في ذلك من اختصار للوقت، والحد من الاختلاف في الرأي، بالإضافة إلى أن الوقت خارج الاجتماع فيه فسحة أكبر من داخل الاجتماع.



٤٥ بلورة الأفكار:

لا تتكلم في الاجتماع حتى تستكمل وتبلور كل ما تريد طرحه من آراء وأفكار واقتراحات، وذلك حتى لا تقف في منتصف حديثك وتعجز عن إتمام ما بدأت الكلام به، إن هذا السلوك فيه إضاعة للوقت، وإحراج للمتكلم، وتقليل من قيمته المعنوية، ويؤدي إلى تكوين فكرة غير جيدة عنه وعن أسلوب مشاركته في الحديث.

٤٦ الهندام الحسن:

يفضل أن يكون رئيس الاجتماع حسن الهندام والمظهر والشكل؛ وذلك لأن المظهر الحسن له تأثيره الإيجابي على نظرة الأعضاء للرئيس وتقديرهم له خاصة إذا كان الرئيس مقنعاً في سلوكه وإدارته، ومن هنا نقول: ينبغي أن يكون الرئيس حسن المظهر والسلوك والتفكير والإدارة في آن واحد.

٤٧ الأعضاء الجدد:

ينبغي على رئيس الاجتماع أن يشعر الأعضاء الجدد بالارتياح وأنهم مرغوب فيهم؛ لأن العضو الجديد في الغالب لا يميل إلى الكلام؛ ولذا يفضل أن يقوم الرئيس بين الفترة والأخرى بالنظر للعضو الجديد، كما يطلب منه المشاركة في الحديث.

٤٨ القرارات المبنية للمجهول:

لا يجوز في الاجتماعات أن تصدر قرارات مبنية



للمجهول، بل ينبغي أن تحدد الجهة أو الشخص الذي سيقوم بتنفيذ هذا القرار، وأن أي قرار مبني للمجهول فهو قرار محكوم عليه بالإعدام.

٤٩ الجلوس:

إذا أردت المكان المناسب في الجلوس فيحسن ملاحظة التالي:

- إذا كنت تريد أن يُسمع رأيك بوضوح وأن تُعطى فرصة للحديث أكثر من غيرك وبسرعة، فأفضل مكان للجلوس هو أمام الرئيس أو الشخص المؤثر.
- يحسن بالرئيس أن يجلس في مكان بارز بحيث يراه الجميع ويرى الجميع.
- يحسن بأصحاب الآراء المتقاربة أو بمن بينهم صداقة حميمة وانسجام أو بينهم مصالح تجارية مشتركة أن لا يجلسوا بالقرب من بعضهم، وذلك حتى لا يتفقوا دائماً على رأي واحد، أو يشجع بعضهم بعضاً على التشدد في قرار، أو حتى لا ينصرفوا عن الاجتماع بأحاديث جانبية.
- لا تجلس أمام معارضك؛ لأن رؤيته الدائمة لك ستثيره.
- يفضل أن يُجلس الرئيس الشخص المشاغب أو كثير الكلام بالقرب منه حتى يستطيع السيطرة عليه، إما بعدم النظر إليه، أو بالهمس في أذنه ليعطي الفرصة لغيره، أو بأن يضع يده على كتفه أو يده، أو غير ذلك.



- ينبغي أن لا يسمح الرئيس للعضو الخامل أو الهادىء أو قليل الكلام أن يجلس في زاوية منعزلة، وإنما يجلس أمامه.

٥٠ أحسن اختتام الاجتماع:

وذلك بما يلي:

- ذكرهم بالأهداف التي من أجلها عقد هذا الاجتماع.
- لخِّص ما حققه الاجتماع من نتائج، فغالباً ما يفشل المجتمعون في التعرف على فائدة اشتراكهم في اجتماع ما، ثم استعرض ما اتخذ من قرارات، وما خطط له من أعمال، واذكر من وافق على القيام بعمل معين ومتى.
- اشكرهم على تفاعلهم ومشاركتهم وحسن إصغائهم.
- حدِّد وإياهم موعد ومكان وهدف الاجتماع القادم.
- حدِّد وإياهم وقت حصولهم على محضر الاجتماع والتقارير والمعلومات التي يحتاجونها.

٥١ كن مهمّاً:

هناك العديد من الطرق والوسائل التي يمكن بها أن يكون العضو مهماً خلال الاجتماع، وفي الصفحات القادمة سنذكر بإذن الله تعالى خمس عشرة طريقة.



٥٢ استوعب الآخرين:

إذْ أن النجاح الحقيقي لمدير الاجتماع (بل وأيضاً للأعضاء) يكمن في تحقيق الأهداف مع حفظ قلوب الآخرين واستيعابهم وتهدئة الغاضب منهم، وسوف نذكر لكم في الصفحات اللاحقة إحدى عشرة خطوة لتهدئة شخص غاضب.

إن الفقيه هو الفقيه بفعله
ليس الفقيه بنطقه ومقاله
وكذا الرئيس هو الرئيس بخلقه
ليس الرئيس بقومه ورجاله
وكذا الغني هو الغني بحاله
ليس الغني بملكه وبماله

٥٣ استمتع بالمشاورة:

نعم، استمتع بالمشاورة، واحرص على التزامها، واعلم أن الاجتماع فرصة ثمينة لمشاورة العقلاء والخبراء وأهل الاختصاص والتجربة، وتذكّر دائماً أنه ما خاب من استشار ولا خسر من شارك الآخرين عقولهم، كما أن المشورة أرخص ما يمكن أن تحصل عليه من قبل الآخرين كما قال الأصمعي:

النصح أرخص ما باع الرجال فلا
تردد على ناصح نصحاً ولا تلم
إن النصائح لا تخفى مناهجها
على الرجال ذوي الألباب والفهم



وقد أحسن الماوردي حينما نثر درره وتكلم عن الاستشارة فقال:

«اعلم أن من الحزم لكل ذي لُبّ، ألاّ يُبرم[1] أمراً، ولا يُمْضِي عزماً، إلا بمشورة ذي الرأي الناصح، ومطالعة ذي العقل الراجح، فإن الله تعالى أمر بالمشورة نبيه ﷺ، مع ما تكفَّل به من إرشاده، ووعد به من تأييده، فقال تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ﴾[2].

قال قتادة: أمره بمشاورتهم تألفاً لهم، وتطييباً لأنفسهم. وقال الضحاك: أمره بمشاورتهم، لِمَا علم فيها من الفضل. وقال الحسن البصريّ رحمه الله تعالى: أمره بمشاورتهم ليستنَّ به المسلمون، ويَتْبَعَهُ فيها المؤمنون وإن كان عن مشورتهم غنيّاً.

وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: الرجال ثلاثة: رجل تَرِد عليه الأمور، فيسدّدها برأيه؛ ورجل يشاور فيما أشكل عليه وينزل حيث يأمره أهل الرأي؛ ورجل حائر بَائِر، لا يأتمر رُشْداً، ولا يطيع مُرشداً.

وقال عمر بن عبدالعزيز: إن المشورة والمناظرة بابا رحمة، ومفتاحا بَرَكة، لا يضلُّ معهما رأي، ولا يُفقد معهما حَزْم.

وقال سيفُ بن ذي يَزَن: من أُعْجِب برأيه لم يشاور، ومن استبدّ برأيه كان من الصواب بعيداً.

---

(١) يبرم الأمر: ينفذه ويمضي فيه.

(٢) آل عمران: ١٥٩.



وقيل في منثور الحكم: المشاورة راحة لك، وتعب على غيرك.

وقال بعض الحكماء: الاستشارة عين الهداية، وقد خاطر من استغنى برأيه.

وقال بعض الأدباء: ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار.

وقال بعض البلغاء: من حقّ العاقل أن يضيف إلى رأيه آراء العقلاء، ويجمع إلى عقله عقول الحكماء، فالرأي الفذّ[1] ربما زلّ، والعقل الفرد ربما ضلّ.

وقال بشار ابن بُرد:

إذا بلغَ الرأيُ المشورة فاستعنْ
بـرأيِ نصيحٍ أو نصيحةِ حازمِ[2]
ولا تجعلِ الشورَى عليك غَضاضةً
فإنَّ الخوافي قُوَّةٌ للقوادمِ[3]



---

(١) الفذ: الفرد.

(٢) أي إما أن تعمله برأي النصيح أو تتركه بنصيحة الحازم وتنتظر زمان إمكانه.

(٣) علي بن محمد الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع، ص٢٨٩.





١٥ طريقة لتكون مهماً خلال الاجتماع

- كن متواجداً في مكان الاجتماع في الوقت المحدد.

إن وصولك متأخراً سوف يؤدي إلى إرباك المجموعة.

- اجلس بحيث تكون أمام قائد المجموعة.

إن هذا سوف يؤدي إلى إشراكك في النقاش بصورة أكبر، وإلى بروزك أيضاً.

- كن مستعداً للاجتماع.

اقرأ جدول الاجتماع، وقم بتحضير المعلومات التي تتوقع أن تحتاجها المجموعة، وأحضرها معك.



- شارك في أحداث الاجتماع.

خطِّط مسبقاً لأن تقدم مساهمة واحدة على الأقل، وتكلم بصراحة، ولكن كن لبقاً.

- لا تحتكر النقاش.

إذا شعرت بأنك يجب أن تعلق على كافة الموضوعات فإنك على الأرجح تتكلم أكثر من اللازم.

- أحسن الإصغاء لتفهم ما يقال.

إن عدم الفهم الناتج عن عدم الإصغاء الجيد هو أكبر مضيعة للوقت في الاجتماعات.

- تكلم بحيث يفهمك الجميع.

- التزم بجدول الأعمال.

- ابنِ أفكارك على أفكار الآخرين.

- كن متفائلاً حيال المجموعة.



إن الموقف الإيجابي تجاه ما يمكن أن تنجزه المجموعة سوف يترجم إلى أعمال.

- **واجه المجموعة واستثر روح التحدي لديهم.**

اطرح الأسئلة التي تبدأ بـ(ماذا لو) فإن هذا سيجعل الأعضاء يستفزون قواهم الكامنة.

- **قم بنقد الآراء وليس الأشخاص.**

لا مانع أحياناً أن تكون شديداً مع الآراء ولكن ينبغي أن تكون ليناً في تعاملك مع الناس، وعندما تقوم بإنزال فكرة إلى الحضيض ارفع الشخص الذي عرضها إلى أعلى.

- **لا تستخدم الاجتماع كبديل للمناقشات الفردية مع أعضاء المجموعة.**

لا تضيع وقت المجموعة بمناقشة قضايا يمكن حلها بينك وبين أحد الأعضاء على انفراد، ولا تربك أحداً



ـ بدون ضرورة ـ بقيامك بنشر الغسيل الوسخ أمام المجموعة.

• تسلَّم قيادة المجموعة عند الضرورة.

كن مستعداً لتقوم بدور قائد المجموعة في المواقف الحساسة دون أن يعني هذا أنك القائد الرسمي للمجموعة.

• أنجز الأعمال المطلوب منك إنجازها[1].



(١) سام ديب وليل سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر، الرياض، ١٩٩٧، ص ١٧٤ ـ ١٧٦.





١١ خطوة لتهدئة شخص غاضب

١ اعمل على أن لا تغضب.

٢ عليك أن تكون في نفس الوضع الذي عليه الشخص الآخر.

٣ أغلق فمك.

٤ عبِّر عن اهتمامك برسائل غير شفوية (لغة الجسد).

٥ اسمع لكي تفهم.

٦ تكلَّم بصوت هادىء.

٧ أظهر تفهمك لموقف الطرف الآخر.

٨ اسأل ما تراه مناسباً من الأسئلة.

٩ عند هذه النقطة قد يكون الموقف قد تبلور أمامك لتقوم بتقديم حلول معقولة.

١٠ لا تتخطَّ حدود مسؤوليتك.

١١ المحاولة الأخيرة اسأل: ما الذي يرضيك؟ وماذا تريدني أن أفعل؟[١].

(١) المرجع السابق ص ١٩٨ ـ ٢٠١.



ثالثاً

بعد الاجتماع

(وصايا ومهارات)






٥ وصايا ومهارات بعد الاجتماع

لا يمكن أن نعتبر الاجتماع ناجحاً بمجرد الانتهاء من جلسة الاجتماع، حيث إن هناك مجموعة من الوصايا تعقب الاجتماع حتى تنجح هذه الاجتماعات في تحقيق أهدافها بالصورة المطلوبة، ومن أهم هذه الوصايا والمهارات ما يلي:

أولاً: تقويم الاجتماع:

وهو أمر مهم ينبغي أن يعقب الاجتماعات، والغرض من هذا التقويم التنبه إلى الأخطاء والسلبيات ومحاولة علاجها، وكذلك ملاحظة الإيجابيات والسعي لدعمها والإبقاء عليها، وعادة يكون تقويم الاجتماعات في أمرين هما:

أ ـ تقويم قدرة الرئيس في إدارة الاجتماعات.

ب ـ تقويم فعالية الاجتماع بشكل عام.

هناك بعض المحددات العامة التي يمكن أن يقوم على أساسها قدرة الرئيس في إدارة الاجتماع، وهذه المحددات هي كما يلي:

- يعقد الاجتماع في موعده المحدد.



- يعرف الأعضاء أهداف الاجتماع جيداً، ويؤمنون بها إيماناً قوياً.

- يخاطب الأعضاء من غير حرج، كما يخاطب بعضهم البعض الآخر.

- يعبر الأعضاء غالباً عن مشاعرهم الحقيقية في الاجتماع.

- يختلف الأعضاء أحياناً مع رئيس الاجتماع في الرأي ويعبرون عن ذلك بحرية وصراحة.

- يصغي الأعضاء إلى بعضهم بعضاً باهتمام، ومن غير مقاطعة.

- قد تحصل بين الأعضاء اختلافات في الرأي، ولكنهم بتفهمون هذه الاختلافات، ويعملون على مواجهتها وضعها في إطارها الصحيح.

- تفيد المعارضة الرشيدة (القائمة على المبادىء لا على المصالح) الاجتماع فائدة كبيرة.

- يستقبل الأعضاء المعلومات والتوجيهات من زملائهم من غير حساسية.

- ليس هناك شعور عدائي تجاه رئيس الاجتماع.

أما بخصوص فعالية الاجتماع بشكل عام، فهناك أيضاً بعض المحددات العامة التي يمكن استخدامها للحكم على فعالية الاجتماع، وهي:



- الاحترام المتبادل بين الأعضاء والرئيس وبين الأعضاء بعضهم بعضاً.

- التزام الأعضاء بأهداف الاجتماع ورغبتهم في تحقيقها.

- سيادة روح التعاون.

- إصغاء كل عضو لأفكار وملاحظات الآخرين واللجوء إلى المناقشات البناءة التي يشارك فيها معظم الأعضاء أو جميعهم.

- الابتعاد عن النقد الهدام وتجنب حالات الصراع.

- اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

ولمزيد من التفصيلات في تقويم فعالية الاجتماعات يمكن الرجوع إلى الموضوعات السبعة التالية[١]:

١ ـ أهداف الاجتماع (Meeting Goals):

- ◆ هل تعتبر موضوعات الاجتماع واضحة لجميع الأعضاء؟
- ◆ هل يعرف كل عضو في الاجتماع القرارات والإجراءات التي ستتخذ في الاجتماع؟

---

(١) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، ١٩٩١، ص ٢٢٦ ـ ٢٣٢.



٢ ـ الإعلام (Notification):

★ هل تعتبر بنود جدول أعمال الاجتماع واضحة من قبل منظم الاجتماع؟

★ هل تم إعلام الأعضاء بالاجتماع قبل انعقاده بوقت كاف يسمح لهم بالمشاركة المناسبة؟

★ هل تم توزيع المواد الضرورية للاجتماع مقدماً، وبما يسمح للأعضاء بمراجعتها؟

★ هل تم تجنب توزيع ما هو ليس ضروري من المواد على الأعضاء؟

★ ما مدى مناسبة وقت الاجتماع للأعضاء؟

٣ ـ المشاركة (Participation):

هل عبرت نتائج الاجتماعات عن تصورات الأعضاء واهتماماتهم؟

هل كانت مشاركتك في الاجتماع مفيدة؟

هل هناك أشخاص شاركوا في الاجتماع ولم يكن هناك ضرورة لمشاركتهم؟

٤ ـ بيئة الاجتماع (The Meeting Environment):

& هل تعتقد أن مكان الاجتماع ملائم بالنسبة لك؟



- & هل تعتقد أن مكان الاجتماع مناسب للمشاركين لكي يحقق الاجتماع أهدافه؟

- & هل تم تجهيز قاعة الاجتماعات بما يدعم تحقيق أهدافه؟

- & هل تعتبر الظروف المادية (حرارة، وتهوية، وإضاءة) لقاعة الاجتماعات مناسبة؟

- & هل تمكن كل عضو من رؤية الآخر وسماعه؟

- & هل تمكن كل عضو من رؤية رئيس الاجتماع وسماعه؟

٥ ـ أساليب عرض الموضوعات والمعينات السمعية البصرية (Meeting Format and Aids):

- هل كانت أساليب عرض الموضوعات في الاجتماع تتناسب وأهدافه؟

- هل أسهمت المعينات السمعية البصرية (Audio Visual Aids) في تحقيق أهداف الاجتماع؟

- هل قامت المعينات البصرية والسمعية بدورها في توضيح الأفكار المطروحة؟

- هل كان الشخص المستخدم للمعينات السمعية البصرية فعالًا في ذلك؟



٦ ـ انعقاد الاجتماع (The Meeting in Session):

- هل بدأ الاجتماع في وقته المحدد؟
- هل أعطي كل بند من بنود جدول الأعمال ما يستحقه من الوقت؟
- هل أخذ المشاركون في الاجتماع الفرصة الكافية للمشاركة؟
- هل تم حل الاختلافات في وجهات النظر بصورة بناءة؟
- هل كانت روح التعاون سائدة في الاجتماع؟
- هل تمت دراسة الاقتراحات والآراء ومناقشتها بصورة كافية قبل قبولها أو رفضها؟
- هل سيطر أحد الأعضاء على الاجتماع؟
- هل قام كل من قدم عرضاً لموضوع معين في الاجتماع بالإعداد الجيد له مسبقاً؟
- هل يقوم الأعضاء بالتعبير عن آرائهم بحرية ودون تحرج أو خوف؟
- هل كان المشاركون متمسكين ببنود جدول الأعمال؟
- هل كان رئيس الاجتماع:

أ ـ داعماً لتقدم عمل الجماعة المشاركة؟

ب ـ حريصاً على إيجاد جو من حرية التعبير عن الأفكار وتقديم المعلومات؟



ج ـ فعالًا في حل الخلافات؟

د ـ حريصاً على تقديم تغذية راجعة إيجابية للأفكار المطروحة الداعمة لهدف الاجتماع؟

هـ ـ موفراً لعنصر التشويق والإثارة في الاجتماع؟

و ـ ملخصاً لما يدور في الاجتماع، وأثناء إدارة الجلسات، أو لدى اختتام الاجتماع؟

ز ـ قادراً على تحريك الجماعة بهدف مناقشة بنود جدول الأعمال؟

ح ـ هل قام الرئيس باستخدام الإجراءات الرئاسية عند الضرورة؟

ط ـ هل استخدمت هذه الإجراءات في الوقت المناسب؟

ي ـ هل تم اختتام الاجتماع في الوقت المحدد؟

٧ ــ متابعة الاجتماع (Meeting Follow-up):

- هل كانت هناك موافقة جماعية على القرارات المتخذة؟
- هل كانت مسؤوليات كل عضو في الاجتماع واضحة؟
- هل كان توقيت تقارير المتابعة مناسباً؟
- هل الموضوعات السرية ظلت سرية بعد الاجتماع؟



ثانياً: متابعة تطبيق القرارات وأداء التكاليف:

فلا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته وتؤدَّى تكاليفه، ولذا ينبغي على الرئيس أن يشرف على هذا الأمر، ويساعده في ذلك سكرتير الاجتماع.

وتكون المتابعة بإرسال محضر الاجتماع للأعضاء، وتذكيرهم شفهياً وتلفونياً بين الفترة الأخرى بهذه التكاليف، وكذلك تكون المتابعة عن طريق محاسبة الأعضاء في الاجتماع اللاحق على التزامهم وتطبيقهم للقرارات المتخذة وأدائهم للتكاليف التي تم تكليفهم بها، ويكون ذلك في بداية الاجتماع اللاحق حيث يتم التدقيق على محضر الاجتماع السابق.

وفي الصفحات اللاحقة سنذكر لكم سبع وسائل لجعل الأعضاء يقومون بالمتابعة وإنجاز العمل بعد انفضاض الاجتماع.

ثالثاً: إصلاح ما أفسده الاجتماع:

فقد تكون للاجتماع أضرار مادية أو معنوية، فعلى الرئيس السعي لإصلاح هذه الأضرار أو التخفيف منها.

رابعاً: توجيه الأعضاء غير الفاعلين في الاجتماع:

لا سيما إذا كان الاجتماع دورياً ويعقد باستمرار، فلا بد للرئيس أن يجلس فردياً مع الأعضاء غير الفاعلين، سواء كانوا لا يشاركون في النقاش والحوار، أو كانوا يشاركون بصورة سيئة ومضرة لسير الاجتماع أو لنفوس الأعضاء الآخرين، وهنا نؤكد

أن الرئيس هو موجه يمارس توجيهه تجاه الأفراد حرصاً على نجاح الاجتماع وتدريباً وتطويراً للأعضاء المشاركين.

إن النصيحة الفردية المحصورة بين الرئيس والعضو والتي لا يعلم بمضمونها أحد لها تأثير بالغ، إذ من طبيعة الإنسان أنه يمج من ينتقده وينصحه علانية بين الناس، وفي هذا يقول الإمام الشافعي:

تعمدني بنصحك في انفرادي
وجنبني النصيحة في الجماعة
فإن النصح بين الناس نوع
من التوبيخ لا أرضى استماعه
وإن خالفتني وعصيت قولي
فلا تجزع إذا لم تُعط طاعة[1]

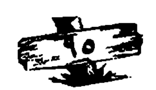
خامساً: الإعداد للاجتماع المقبل:

بحيث يستعد الرئيس مادياً ومعنوياً للاجتماع اللاحق بناء على أحداث وتطورات هذا الاجتماع، إذ يستفيد من إيجابياته ويتجنب سلبياته، ويطور من أسلوب إدارته حتى يصل والأعضاء للأهداف المرسومة للاجتماع.

۞ ۞ ۞

---

(١) محمد عفيف الزعبي، ديوان الشافعي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ١٩٨٣، ص٥٦.





٧ وسائل لجعل الأعضاء يقومون بالمتابعة بعد انفضاض الاجتماع

١ أنهِ الاجتماع بسرد ملخص عن الأعمال التي تم الاتفاق على تنفيذها.

٢ اجعل الشعار السائد في مجموعتك: **قم بالعمل المطلوب منك في اليوم التالي للاجتماع.**

٣ سجل الوعود التي تقدم وذلك في محضر الاجتماع.

٤ أرسل مذكرات بخط اليد بعد أيام من الاجتماع للتذكير بالأعمال المطلوب إنجازها.

٥ إذا وجدت أن النتائج لم تظهر بعد، اتصل بالأعضاء لترى إذا ما كانوا يحتاجون لمساعدتك.

٦ ضمِّن جدول الأعمال تقريراً عن الوضع الذي وصلت إليه كافة الأعمال التي تم الاتفاق عليها في الاجتماع السابق.

٧ استشر مساعدي الأعضاء الذين تخلفوا عن أداء الأعمال



المطلوبة منهم، ستجد أن معظم المساعدين يودون المساهمة في تحسين صورة رؤسائهم[1].



(١) سام ديب وليل سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر، الرياض، ١٩٩٧، ص ١٧٣ ـ ١٧٤.



رابعاً

الاجتماعات
(مشكلات وحلول)





تمرين

المواقف الصعبة في الاجتماعات

رتِّب اختيارك للتصرفات المناسبة لكل حالة، وأعطِ (١) لأفضل تصرف، (٢) للتصرف التالي في الأفضلية، (٣) للأقل، (٤) للتصرف الأقل تفضيلًا لديك[١]:

١ - وصلت مبكراً للاجتماع، ووجدت ترتيب الغرفة غير مناسب من وجهة نظرك، مع إمكانية عقد الاجتماع بالترتيب الحالي.

أ - اتصل بالجهة المسؤولة عن الترتيب واطلب منهم إعادة الترتيب.

ب - أعد ترتيب الغرفة بنفسك.

ج - انتظر حتى مجيء بعض الحضور ليشاركوا في إعادة الترتيب.

(١) طارق السويدان وعلي الحمادي، فن إدارة الاجتماعات، مادة علمية، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، ص ١٠٩ - ١١٣.



د ـ اترك الترتيب كما هو وقدِّم شكوى لاحقاً للجهة المعنية.

[٢] ـ تتوقع حضور عشرة أشخاص الساعة التاسعة صباحاً، والوقت الآن التاسعة وعشر دقائق، ولم يحضر سوى ستة، ولم يخبرك أحد بنيته في التغيب أو التأخر.

أ ـ ابدأ الاجتماع بالحاضرين.

ب ـ اتصل بالغائبين لسؤالهم إن كانوا سيحضرون.

ج ـ انتظر خمس دقائق أخرى ثم ابدأ.

د ـ اطلب من الحضور التصويت على البدء أو الانتظار.

[٣] ـ بعض الحضور لا يشارك في النقاش رغم أنهم يبدون منتبهين.

أ ـ راقب الوضع لترى إن كان سيستمر.

ب ـ اطلب من أحد الأشخاص الذين لا يشاركون رأياً أو تعليقاً على الرأي.

ج ـ اسأل الذين لا يشاركون لم لا يشتركون في النقاش.

د ـ لا تفعل شيئاً؛ سيتكلمون عندما يرغبون في ذلك.



٤ - تريد نقاشاً حول موضوع معين ولكن لا أحد يتكلم.

أ - اسأل المجموعة سؤالاً عاماً.

ب - اسأل شخصاً سؤالاً محدداً.

ج - اطلب تعليق الحضور إذا لم يتكلم أحد.

د - أجِّل الاجتماع بسبب عدم الاهتمام.

٥ - بدأت تلاحظ من تحركات الحضور (وإن لم يقولوا ذلك) أن درجة الاهتمام بدأت تنخفض.

أ - قلِّل بنود جدول الأعمال وأجِّل الاجتماع.

ب - أعطِ فترة راحة (خمس دقائق).

ج - تكلَّم بصوت أعلى وبصورة تثير الانتباه.

د - حاول أن تثير نقاشاً.

٦ - سُئلت سؤالًا لا تستطيع الإجابة عنه.

أ - أعد السؤال للمجموعة.

ب - تجاهل السؤال.

ج - اسأل الشخص السائل لم سأل هذا السؤال.

د - اعترف بأنك لا تعرف الجواب وأكمل الموضوع.



٧ - يأخذ أحد الحضور وقتاً طويلًا لنقاش بند ليس مدرجاً في جدول الأعمال.

أ - قاطعه وبيِّن ضرورة العودة إلى جدول الأعمال.

ب - لا تفعل شيئاً على أمل أن يتحسن الوضع.

ج - اسأل الحضور إن كانوا يرغبون في مناقشة الموضوع.

د - قل للمتحدث بأننا سنناقش هذا الموضوع في آخر الاجتماع إن بقي وقت.

٨ - بدأ المشاركون يخرجون عن هدف الاجتماع.

أ - دع الناس يتحدثون ما داموا مهتمين بالموضوع الخارج عن الجدول.

ب - قاطع وأعد المجموعة إلى جدول الأعمال.

ج - قاطع واطلب التصويت على الاستمرار في النقاش بهذه الصورة.

د - أعط فترة راحة، وابدأ الاجتماع مرة أخرى بعد أن ينتهوا من النقاش في فترة الراحة.

٩ - حان موعد فترة الراحة، وعندما أعلنت عن بدء فترة الراحة قال رئيسك - وهو أحد الحضور -: إنه لا داعي لفترة الراحة.



أ ـ واجه رئيسك بأنك أنت الذي تدير الاجتماع.

ب ـ ألغِ فترة الراحة واستمر في الاجتماع.

ج ـ خذ فترة الراحة ودع رئيسك يستمر في الاجتماع مع من يريد.

د ـ اسأل المجموعة إن كانوا يرغبون في فترة الراحة.

١٠ ـ اثنان متجاوران يتهامسان لمدة طويلة، بدأت تشعر بأنهما يشغلان الآخرين.

أ ـ اطلب منهما تعريف الآخرين بموضوع نقاشهما.

ب ـ اسألهما عن أمر يتعلق بالموضوع المطروح للنقاش لترى إن كانا يسمعان.

ج ـ أوقف الحديث وانظر إليهما.

د ـ تجاهل الأمر على أمل أن يتوقفا قريباً.

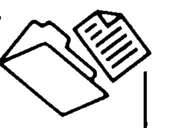






إجابات مقترحة
لتمرين المواقف الصعبة

١ -	أ	ج	ب	د
٢ -	أ	ب	ج	د
٣ -	أ	ب	ج	د
٤ -	أ	ب	ج	د
٥ -	ج	د	ب	أ
٦ -	أ	د	ج	ب
٧ -	أ	د	ج	ب
٨ -	ب	ج	أ	د
٩ -	د	ب	ج	أ
١٠ -	ج	ب	أ	د



مشكلات الاجتماعات وأساليب التغلب عليها

تواجه رئيس الاجتماع العديد من المشكلات التي تعكر صفو الاجتماع وتعرقل وصوله وتحقيقه للأهداف التي عقد من أجلها، وكثيراً ما يخرج الأعضاء وهم يشتكون من طول الاجتماع، أو سوء إدارته، أو كثرة الأحاديث الجانبية، أو كثرة الجدل العقيم، أو عدم تهيئة الظروف المناسبة للاجتماع.. إلخ.

سُئل ٦٣٥ مديراً عن الأمور التي تزعجهم في الاجتماعات، فكانت الإجابات الرئيسة كالتالي:

١ - الخروج عن الموضوع (٨٣٪).

٢ - الإعداد السيىء (٧٧٪).

٣ - اجتماع غير منتج (٧٤٪).

٤ - الاستماع السيىء (٦٨٪).

٥ - لا مبالاة الأعضاء (٦٢٪).

٦ - طول الاجتماع (٦٠٪).



٧ ـ ضعف المشاركة (٥١٪)[١].

وقد حاول الدكتور نادر أبو شيخة أن يحصر أهم مشكلات الاجتماعات مبيناً أسبابها وأساليب منع وقوعها وكذلك أساليب التغلب عليها، ولعل في الجداول التالية شيء من التوضيح[٢].



---

(١) طارق السويدان وعلي الحمادي، فن إدارة الاجتماعات، مادة علمية، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، ص ٤٧.

(٢) نادر أبو شيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، ١٩٩١، ص ٢١٧ ـ ٢٣٤.



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
١	قيام أحد المشاركين بطرح سؤال معين أو الإدلاء بتعليق ليس له علاقة بموضوع المناقشة.	• عدم وضوح أهداف الاجتماع. • وجود حالات من الضغط والتوتر في الاجتماع.	• التأكد من وضوح أهداف الاجتماع للمشاركين. • قيام رئيس الاجتماع بتحضير الأسئلة التي يتوقع أن يوجهها للمشاركين مقدماً. • كتابة السؤال على لوحة الاجتماع بعد توجيهه شفاهة.	• الاعتذار للمشاركين بسبب عدم وضوح الأهداف، ومن ثم إعادة توضيحها. • الطلب إلى المشاركين عدم إثارة أسئلة وتعليقات خارجة عن الموضوع المطروح للنقاش. • بعد شكر المشارك على سؤاله أو تعليقه، لا بد من الإشارة بلباقة وحرص إلى عدم ارتباط ما أثير بالموضوع المطروح للنقاش، والطلب إلى المشارك أن يتم التحدث معه بعد الاجتماع لمناقشة ما طرحه.



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
٢	حوار جانبي بين عضوين من أعضاء الاجتماع.	• شيء ما حدث في الاجتماع دفع إلى هذا الحوار (الذي ربما يكون في صلب الموضوع المطروح). • الشعور بالملل وعدم الاهتمام بالموضوع المطروح للنقاش.	• التأكد من وضوح أهداف الاجتماع لجميع المشاركين. • توفير عنصر الإثارة والتشويق في الموضوع المطروح للنقاش، بهدف جذب انتباه المشاركين.	إذا استمر الحوار الجانبي يفترض الرئيس أن الحوار يتعلق بالموضوع المطروح للنقاش حتى لو لم يكن كذلك بهدف المحافظة على اتجاهات إيجابية نحو الاجتماع بين المشاركين، وهنا يمكن اتباع الأساليب التالية أو أحدها: • الصمت لبضع ثوان دون الطلب إلى المشاركين بضرورة الانتباه، فالسكوت ربما يقضي على الحوار الجانبي. • تقليب رئيس الاجتماع للصفحات المدونة أمامه، أو عمل شيء ما مشابه من أجل الحصول على لحظة صمت.



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
				● إذا كان مناسباً، أخذ استراحة قصيرة من الوقت إذ ربما كان الحوار الجانبي مؤشراً على ملل المشاركين. ● توجيه سؤال مباشر للمتحاورين جانبياً يطلب إليهم عرض أفكارهم على المشاركين إذا ما رغبوا في ذلك. ومثل هذا السؤال قد يمكن الرئيس من اختبار افتراضه الذي يقضي بأن الحوار ربما كان حول الموضوع المطروح للنقاش.



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
٣	انصراف انتباه الأعضاء	● وقوع حدث كبير في الاجتماع جذب انتباه الأعضاء إليه، رغم اهتمامهم بالاجتماع. ● عدم اهتمام الأعضاء المشاركين بالاجتماع.	● الحرص على جذب انتباه الأعضاء طيلة فترة انعقاد الاجتماع، وأخذ ذلك بعين الاعتبار لدى التخطيط للاجتماع. ● اختيار المكان والتوقيت المناسبين للاجتماع.	● إذا صرف انتباه جميع أو غالبية المشاركين لا بد من التوقف قليلاً والاعتراف بذلك، إذ ليس من الحكمة الاستمرار في ظل هذا الوضع، وربما يكون أخذ استراحة قصيرة أمراً مناسباً، لكي تتاح للمشاركين فرصة المشاركة بالرغم من ارتفاع تكلفة ذلك. ● أما إذا صرف انتباه عدد قليل من المشاركين فإنه بالإمكان تجاهل ذلك والاستمرار في الاجتماع، وربما يكون سرد قصة قصيرة أو حادثة طريفة أو التوقف عن السير في الاجتماع من الإجراءات المناسبة للتغلب على ذلك.



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
٤	الجدل بين الأعضاء	• تحمس الأعضاء للموضوع المطروح ومحاولة كل منهم التعبير عن رأيه. • نظر الأعضاء إلى الاجتماع كسانحة طيبة لهم للتعبير عن مشاعرهم وعواطفهم كل تجاه الآخر.	• التأكيد على أهداف الاجتماع. • التأكيد للأعضاء على مبدأ أساسي مفاده «ليس مهماً معرفة من هو على صواب ومن هو على خطأ من الأعضاء، بل المهم هو معرفة الصواب».	• اعتماد مبدأ «ليس مهماً معرفة من هو على صواب ومن هو على خطأ من الأعضاء، بل المهم هو معرفة الصواب» والتركيز على الآراء المطروحة لا على الأشخاص الذين يتقدمون بها. • حث مختلف فئات المشاركين على عرض أفكارهم وآرائهم حول الموضوع المطروح للنقاش. • التوقف قليلاً واسترعاء الانتباه إلى أهداف الاجتماع وأهمية



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
				السير قدماً على طريقها وإذا كان الجدل يتعلق بالموضوع المطروح للنقاش فحري بقائد الاجتماع أن يتعرف على آراء المشاركين الآخرين، وإذا ما استمر الجدل فلا بد من إعادة التذكير بالموضوع المطروح للنقاش وبأهداف الاجتماع.



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
٥	سيطرة واحد من الأعضاء أو اثنين على الاجتماع.	● توافر سرعة البديهة لدى هؤلاء الأعضاء، ورغبتهم في مساعدة الرئيس على تحقيق أهداف الاجتماع. ● الرغبة في جذب انتباه رئيس الاجتماع أو ربما الأعضاء.	● تشجيع جميع الأعضاء على المشاركة. ● توجيه أسئلة مباشرة للأعضاء الذين يحاولون السيطرة على الاجتماع بعد التأكد من عدم تمكنهم من الإجابة عنها. ● الاتصال بهؤلاء الأعضاء مقدماً والطلب إليهم ضرورة إتاحة الفرصة للأعضاء الآخرين للمشاركة.	● المقاطعة بلباقة كالقول: إنني أدركت ما تقوله يا زيد، والآن دعنا نتعرف على وجهة نظر الآخرين أو القول: «بالرغم من أنني أكره أن أقاطعك، فإن الوقت يسير بسرعة وبدون توقف، ولا بد من التعرف على وجهات نظر الآخرين». ● التحرك في قاعة الاجتماع وإدارة الظهر للمشاركين للحظة، بما لا يتيح رؤية من يطلب الكلمة، الأمر الذي قد يثني العضو الراغب في السيطرة عن المضي في ما هو راغب فيه.



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
				● تكليف العضو الذي يحاول السيطرة على الاجتماع ببعض المهام الإجرائية داخل قاعة الاجتماع، كأن يطلب منه تسجيل الأفكار المطروحة على لوحة الاجتماعات:
٦	توتر الأعضاء واستعدادهم لمغادرة قاعة الاجتماع.	● تجاوز الاجتماع للوقت المخصص له. ● عدم فعالية الاجتماع وشعور الأعضاء بضياع أوقاتهم. ● وجود التزامات ومهام أخرى تنتظر الأعضاء.	● تخصيص وقت كاف للاجتماع والالتزام به. ● تحديد وقت الاجتماع بما لا يتعارض مع التزامات المشاركين. ● الحرص على توفير عنصر الإثارة والتشويق في الاجتماع.	● تجديد اهتمام المشاركين من خلال سرد قصة أو طرفة قصيرة أو إثارة سؤال تحريضي. ● اختتام الاجتماع وتحديد وقت الاجتماع التالي. ● إنهاء الجلسة بأخذ استراحة إذا كان ذلك ممكناً؛ لأن الأعضاء ربما يكونون قد استمروا في الاجتماع لفترة طويلة دون استراحة، أو تزويد المشاركين ببعض المنعشات لتجديد نشاطهم.



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
٧	عزوف الأعضاء عن المشاركة.	● عدم اهتمام الأعضاء. ● الخوف من المشاركة بسبب المناخ غير الصحي للاجتماع. ● كراهية الأعضاء لرئيس الاجتماع.	● توفير المناخ الصحي للاجتماع. ● تشجيع الأعضاء على المشاركة. ● عدم إحراج الأعضاء الذين يشاركون في المناقشة وتجنب تقويم آرائهم.	● إن الأسلوب المناسب يعتمد ولا شك على سبب العزوف عن المشاركة، فإذا كان السبب راجعاً إلى عدم اهتمام الأعضاء فإنه لا بد من إثارة انتباههم، كمخاطبة كل واحد منهم باسمه والطلب إليه المشاركة إذا ما كان الرئيس متأكداً من قدرته على ذلك. وإذا كان السبب راجعاً إلى خوف الأعضاء من المشاركة، فعلى الرئيس أن يزيل حاجز الخوف لديهم، كأن يلجأ إلى القول: «يرجى عدم التردد في إثارة أي سؤال مهما كانت درجة التأكد



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
				من مناسبته»، أو «يرجى عدم التردد في المشاركة وإبداء وجهة النظر مهما كانت درجة مخالفتها لوجهة نظر الرئيس». ● كذلك يمكن اللجوء إلى أسلوب تقسيم الأعضاء إلى مجموعات عمل، بحيث يتراوح عدد أفراد كل مجموعة بين ثلاثة وستة أشخاص، وأن يطلب من أحدهم أن يكون مقرراً لها لصياغة بعض الأسئلة أو تقديم بعض اقتراحات.



م	المشكلة	الأسباب	أساليب منع الوقوع	أساليب التعامل
٨	خروج رئيس الاجتماع عن موضوع الاجتماع.	• عدم قيام رئيس الاجتماع بالإعداد الجيد للاجتماع. • قيام الأعضاء بتوجيه بعض الأسئلة أو التعليقات التي تؤدي إلى خروج الرئيس عن الموضوع.	• الإعداد الجيد للاجتماع. • تحديد الأهداف ووسائل بلوغها. • التأكيد على أهداف الاجتماع وتأجيل الإجابة عن أي سؤال لا يتصل بالموضوع المطروح للنقاش إلى وقت لاحق.	• الاعتذار إذا ما حاد رئيس الاجتماع عن الموضوع المطروح للنقاش. • قيام أحد المشاركين (أو بعضهم) بلفت نظر رئيس الاجتماع إلى خروجه عن الموضوع المطروح للنقاش. • الاعتذار عن الإجابة عن الأسئلة التي ليست لها علاقة بالموضوع المطروح للنقاش، والتذكير بأهداف الاجتماع، ومحاولة طمأنة السائل إلى إمكانية العودة إلى سؤاله والإجابة في وقت مناسب لاحق.



م	المشكلة	أسلوب التغلب عليها
٩	عـدم تـحـديـد موضوع الاجتماع وهدفه، وعدم تبيان أهميته.	تحديد موضوع الاجتماع وتحديد أهدافه بدقة وبيان أهميته للمشاركين، ومن شأن هذا أن يقلل من المناقشات الجانبية بين المشاركين، وأن يعمل على تركيز النقاش حول نقاط جوهرية تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة.
١٠	عدم ملاءمة وقت الاجـتـمـاع للمشاركين.	اختيار الوقت المناسب للاجتماع، بحيث يتفق مع ظروف الأعضاء ومستويات إنتاجيتهم، وعليه فقد لا يكون مناسباً عقد الاجتماع في الأيام التي تسبق العطلة الأسبوعية، أو بعد تناول وجبة الغداء مباشرة.
١١	عـدم مـلاءمـة التسهيلات المادية والظروف البيئية للاجتماع.	توفير التسهيلات المادية، وإيجاد الظروف البيئية المناسبة للاجتماع، ويقع في هذا الإطار، تنظيم وترتيب المقاعد المخصصة للمشاركين بما من شأنه خدمة أهداف الاجتماع وتوفير المكان الهادىء الذي يتناسب وعدد المشاركين في الاجتماع، بالإضافة إلى توفير الظروف المناخية المناسبة من تهوية وإضاءة وحرارة.



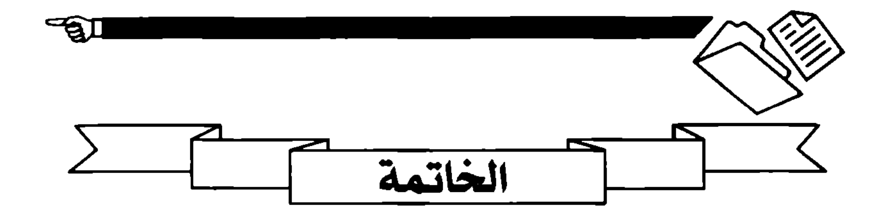
م	المشكلة	أسلوب التغلب عليها
١٢	عدم تزويد المشاركين بالمواد العلمية للاجتماع، مما يحول دون فعاليتهم في طرح الأفكار.	تزويد المشاركين بالمواد العلمية للاجتماع وذلك بإرفاقها مع جدول الأعمال ليطلع عليها الأعضاء قبل انعقاد الاجتماع.
١٣	عدم الالتزام بمواعيد افتتاح الاجتماع واختتامه.	التزام الرئيس والأعضاء بالمواعيد المحددة لبدء الاجتماع واختتامه، والالتزام بالمواعيد الخاصة بفترات الاستراحة.
١٤	سوء اختيار المشاركين.	موضوع الاجتماع وهدفه يحددان المشاركين فيه، ويراعى في اختيارهم عادة معيار القدرة على تحسين مدخلات الاجتماع.
١٥	عدم إتاحة الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.	إتاحة الفرصة للأعضاء المشاركين لطرح الأفكار، وعدم اتخاذ موقف سلبي من أفكارهم.
١٦	ضعف فعالية المعدات السمعية البصرية.	استخدام الوسائل السمعية البصرية اللازمة لتوضيح وعرض المعلومات المتناسبة مع هذه الوسائل.
١٧	عدم التقيد بالمدة المحددة للاجتماع.	تحديد وقت الاجتماع بما يتناسب والموضوعات المطروحة للدراسة، والتقيد بالفترة الزمنية المحددة لكل موضوع.



م	المشكلة	أسلوب التغلب عليها
١٨	اختتام الاجتماع دون معرفة المشاركين بالإنجازات المختلفة.	أن يتضمن الاختتام تلخيصاً مفيداً للإنجازات المتحققة.
١٩	عدم رضاء المشاركين عن الاجتماع.	التعرف على أسباب عدم الرضا، ففعالية الاجتماع تقاس بقدرته على تحقيق أهدافه في أقل وقت ممكن مع ضمان رضا المشاركين فيه.







الخاتمة

● في الختام لا يسعني إلا أن أحمد الله تعالى على توفيقه وإعانته لي في إتمام هذا الكتاب.

● كما لا يفوتني أن أشكر كل من استفدت منه في هذا البحث أو أعانني على إتمامه وتجويده.

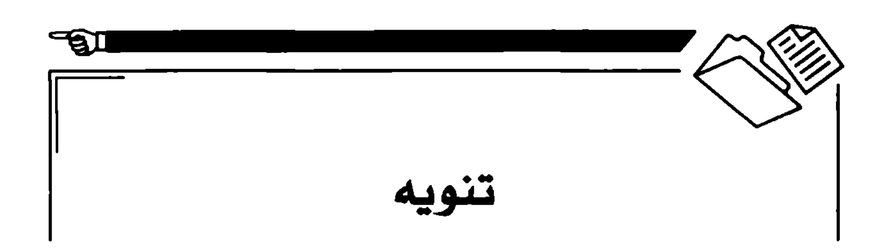
● وأخيراً أسأل الله تعالى أن يبارك في هذا الكتاب وأن ينفع به القاصي والداني، وأن يكتب لنا الأجر والمثوبة، وأن يسدد خطانا لما يحبه ويرضاه.

والحمد لله رب العالمين

أبو عبد اللّه

د.علي الحمادي





تنويه

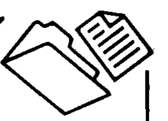
بعد أن قرأت هذا الكتاب فإننا ننصحك أن تواصل المسير معنا وتقرأ الكتاب الأول والذي بعنوان «**فن إدارة الاجتماعات**» فالكتابان يكمل بعضهما بعضاً.

وفقك الله وسدد خطاك



المراجع





أهم المراجع

- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الاجتماعات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ـ الأردن، ١٩٨٢.
- بشير محمد علي زيادة، تنظيم الاجتماعات، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد الثاني، ديسمبر ١٩٧٩.
- سهيل فهد سلامة، إدارة الوقت ـ منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان ـ الأردن، ١٩٨٨.
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، ١٩٩١.
- سام ديب وليل سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر، الرياض، ١٩٩٧.
- شاكر المنذري، السكرتارية الحديثة ـ اختصاصاتها ومسؤولياتها، مركز الشرق الأوسط للإدارة والبحوث، دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة مقدمة لبرنامج الإدارة المكتبية، ١٩٨٩.
- محمد أيمن عشوش، إدارة الندوات والمؤتمرات، معهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، ورقة مقدمة لبرنامج إدارة الاجتماعات والندوات والمؤتمرات، ١٩٩٣.
- طارق السويدان، فن إدارة الاجتماعات، رابطة الشباب المسلم العربي، الولايات المتحدة الأمريكية (شريط كاسيت).
- مريون هاينز، إدارة الأداء ـ دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨.



- محمد الناشد، إدارة الأفراد، دار القلم، دبي، ١٩٩٠.
- مختار الأصم، إدارة الوقت والاجتماعات، ورقة مقدمة لبرنامج المهارات الإدارية لذوي التخصصات الفنية، معهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة ١٩٩١.
- علي الحمادي وطارق السويدان، فن إدارة الاجتماعات، مادة علمية، شركة الإبداع الخليجي، الكويت.
١ - أحمد بن راشد البخي، بستان الحب - حكم وأمثال، مطبعة كاظم، دبي، ١٩٨٥.
٢ - محمد عفيف الزعبي، ديوان الشافعي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ١٩٨٣.
٣ - نايف معروف، طرائف ونوادر من عيون التراث العربي، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٧.
٤ - علي بن محمد الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع.
٥ - عبدالملك القاسم، الوقت أنفاس لا تعود، دار القاسم، الرياض، ١٤١٥هـ.
٦ - علي فكري، السمير المهذب، ج٢، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٧٩.





بيان بإصدارات
مركز التفكير الإبداعي

م	العنوان	المؤلف	رقم الإصدار	اسم السلسلة	رقم السلسلة
١	أمسك عليك هذا	د. علي الحمادي	١	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	١
٢	الكنز الذي لا يكلف درهماً	د. علي الحمادي	٢	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٢
٣	لا تكن شبحاً	د. علي الحمادي	٣	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٣
٤	لا تكن كصاحب الجباعة	د. علي الحمادي	٤	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٤
٥	وإذا خلا علي شيء تركته	د. علي الحمادي	٥	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٥
٦	٢٠٠ حكمة قيادية ووصية إدارية	د. علي الحمادي	٦	حكم ووصايا إدارية	١
٧	صنعة العظماء	د. علي الحمادي	٧	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٦
٨	جند المعالي	أ. خليل صقر	٨	السلسلة التربوية	١
٩	شرارة الإبداع	د. علي الحمادي	٩	الإبداع والتفكير الابتكاري	١
١٠	مبدعون عبر التاريخ	د. علي الحمادي	١٠	الإبداع والتفكير الابتكاري	٢
١١	حقنة الإبداع	د. علي الحمادي	١١	الإبداع والتفكير الابتكاري	٣
١٢	ثلاثون طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية	د. علي الحمادي	١٢	الإبداع والتفكير الابتكاري	٤
١٣	صناعة الإبداع	د. علي الحمادي	١٣	الإبداع والتفكير الابتكاري	٥
١٤	استمتع مع الإبداع	د. علي الحمادي	١٤	الإبداع والتفكير الابتكاري	٦
١٥	نعم إنه الطريق إلى نعم	د. علي الحمادي	١٥	الحوار والتفاوض والاتفاق	١
١٦	التغيير الذكي	د. علي الحمادي	١٦	فنون ومهارات إدارة التغيير	١
١٧	الطريق إلى لا	د. علي الحمادي	١٧	فنون ومهارات إدارة التغيير	٢
١٨	مقاومة المقاومة	د. علي الحمادي	١٨	فنون ومهارات إدارة التغيير	٣
١٩	أسرار التفوق الدراسي	أ. محمد ديماس	١٩	النجاح	١
٢٠	فن إدارة الاجتماعات	د. علي الحمادي	٢٠	مهارات إدارية	١
٢١	إشراقات تربوية	أ. مريم النعيمي	٢١	السلسلة التربوية	٢
٢٢	٥٥٥ طريقة لتصبح مدرباً ناجحاً	د. علي الحمادي	٢٢	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	١
٢٣	فنون الحوار والإقناع	أ. محمد ديماس	٢٣	الحوار والتفاوض والاتفاق	٢
٢٤	الإنصات الانعكاسي	أ. محمد ديماس	٢٤	قواعد وفنون التعامل مع الأطفال	١
٢٥	سياسات تربوية خاطئة	أ. محمد ديماس	٢٥	قواعد وفنون التعامل مع الأطفال	٢
٢٦	كيف تغير سلوك طفلك	أ. محمد ديماس	٢٦	قواعد وفنون التعامل مع الأطفال	٣
٢٧	تشاجر الأشقاء	أ. محمد ديماس	٢٧	قواعد وفنون التعامل مع الأطفال	٤
٢٨	هكذا هم في القرآن	أ. أحمد صقر	٢٨	السلسلة التربوية	٣
٢٩	السهل الممتنع	د. علي الحمادي	٢٩	الحوار والتفاوض والاتفاق	٣



م	العنوان	المؤلف	رقم الإصدار	اسم السلسلة	رقم السلسلة
٣٠	وكذلك السهل الممتنع	د. علي الحمادي	٣٠	الحوار والتفاوض والاتفاق	٣
٣١	٣٣٣ تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر	د. علي الحمادي	٣١	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	٢
٣٢	لافتات للمبصرين	أ. مريم النعيمي	٣٢	السلسلة التربوية	٤
٣٣	من المحراب	أ. رابعة عبدالله	٣٣	السلسلة التربوية	٥
٣٤	أسرار إطالة العمر	أ. مريم الركن	٣٤	السلسلة التربوية	٦
٣٥	الأسرار العجيبة للاستماع والإنصات	أ. أكرم مصباح عثمان	٣٥	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٧
٣٦	لا زلنا مع السهل الممتنع	د. علي الحمادي	٣٦	الحوار والتفاوض والاتفاق	٥
٣٧	٢٥ طريقة لتصنع من ابنك رجلاً فذاً	أ. أكرم مصباح عثمان	٣٧	قواعد وفنون التعامل مع الأبناء	
٣٨	فنون القيادة المتميزة	أ. محمد ديماس	٣٨	مهارات إدارية	١
٣٩	فن إدارة الوقت	أ. محمد ديماس	٣٩	مهارات إدارية	٣
٤٠	صناعة المستقبل	أ. خليل صقر	٤٠	صناعة الحياة	١
٤١	مبشرات المستقبل	د. أحمد العليمي	٤١	السلسلة التربوية	٧
٤٢	العادات العشرة للتميز الدراسي	م. علي غانم الطويل	٤٢	النجاح	٢
٤٣	التثبت والتبين في المنهج الإسلامي	د. أحمد العليمي	٤٣	السلسلة التربوية	٨
٤٤	المداراة التربوية ـ الجزء الأول	د. أحمد العليمي	٤٤	السلسلة التربوية	٩
٤٥	المداراة التربوية ـ الجزء الثاني	د. أحمد العليمي	٤٥	السلسلة التربوية	١٠
٤٦	المداراة التربوية ـ الجزء الثالث	د. أحمد العليمي	٤٦	السلسلة التربوية	١١
٤٧	السباق إلى العقول ـ الغايات	د. عبدالله القادري	٤٧	السلسلة التربوية	١٢
٤٨	السباق إلى العقول ـ الوسائل والنتائج	د. عبدالله القادري	٤٨	السلسلة التربوية	١٣
٤٩	منجد الخطيب ـ المجلد الأول	أ. أحمد صقر	٤٩	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	٣
٥٠	منجد الخطيب ـ المجلد الثاني	أ. أحمد صقر	٥٠	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	٤
٥١	منجد الخطيب ـ المجلد الثالث	أ. أحمد صقر	٥١	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	٥
٥٢	صناعة التأثير وهندسة الحياة (١)	د. علي الحمادي	٥٢	صناعة الحياة	٣
٥٣	صناعة التأثير وهندسة الحياة (٢)	د. علي الحمادي	٥٣	صناعة الحياة	٤
٥٤	صناعة التأثير وهندسة الحياة (٣)	د. علي الحمادي	٥٤	صناعة الحياة	٥
٥٥	الشريعة الإسلامية وفقه الموازنات	أ. عبدالله الكمالي	٥٥	فقه الأولويات	١
٥٦	تأصيل فقه الموازنات	أ. عبدالله الكمالي	٥٦	فقه الأولويات	٢
٥٧	مقاصد الشريعة الإسلامية في ضوء فقه الموازنات	أ. عبدالله الكمالي	٥٧	فقه الأولويات	٣
٥٨	فقه الموازنات بين المصالح الشرعية	أ. عبدالله الكمالي	٥٨	فقه الأولويات	٤
٥٩	من تطبيقات فقه الأولويات	أ. عبدالله الكمالي	٥٩	فقه الأولويات	٥
٦٠	كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين	أ. محمد ديماس	٦٠	التميز القيادي	٢
٦١	الشخصية المغناطيسية	م. علي غانم الطويل	٦١	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٨
٦٢	كيف تكون قائداً مبدعاً	م. علي غانم الطويل	٦٢	التميز القيادي	٣



ذكرت بعض الدراسات العربية والغربية أن المدير يقضي أكثر من ٥٠٪ من العمل في الاجتماعات، وبعض المسؤولين يعقد أكثر من (٢٠٠) اجتماع في السنة، حتى أصيب بعضهم بالإدمان على الاجتماعات فلا يستطيع أن ينفك عنها.

ترى هل نحن بحاجة إلى هذا الكم الهائل من الاجتماعات؟ ولماذا يخرج كثير من المجتمعين متذمرين من اجتماعاتهم؟ ولماذا تفشل كثير من الاجتماعات؟

بل لماذا نسمع عن الخلافات والصراعات الشديدة تحدث أثناء الاجتماعات؟ وكيف يتم التعامل مع النفسيات والأنماط المختلفة للأعضاء؟ وما هي الطرق والأساليب التي يمكن بها إدارة الاجتماعات؟ وكيف يصبح الفرد مهماً ورقماً صعباً في الاجتماع؟

وما هي الوصايا التي تؤدي إلى نجاح الاجتماع؟ وما هي المشكلات التي تواجه الاجتماعات وكيف يتم علاجها؟ وكيف نستطيع أن نجعل الأعضاء يحضرون إلى الاجتماع في الوقت المحدد؟



د. علي الحمادي

- بكالوريوس في الهندسة الصناعية من الولايات المتحدة الأمريكية.
- دكتوراه في التطوير الإداري من بريطانيا.
- مؤسس ورئيس مجلس إدارة مركز التفكير الإبداعي، بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- مؤسس ورئيس مجلس إدارة الخبراء للموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

مركز التفكير الإبداعي

مركز متخصص في الاستشارات والتدريب الإداري والتربوي والاجتماعي والفني

هاتف: ٢٦٢٩٦٢٩-٤-٠٠٩٧١ فاكس: ٢٦٢٩٦٩٩-٤-٠٠٩٧١ ص. ب: ٢٠١٤٢ دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

بريد إلكتروني: hammadi3@emirates.net.ae موقعنا على الإنترنت: www.creativity-center.org